



# **52 Bons Hábitos** **DE GESTÃO,** **LIDERANÇA** **E RELAÇÕES HUMANAS**

**PARA VOCÊ INCORPORAR AO SEU TRABALHO**

**Rodrigo Vargas**



# 52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas

Para Você Incorporar Ao Seu Trabalho

Copyright © 2010-2015 - Rodrigo Vargas e seus licenciados.  
Todos os direitos reservados

**Nota:** Muito zelo e atenção, bem como, boas práticas foram utilizadas na produção deste livro, no entanto, podem ter ocorrido erros de digitação, em figuras, ou mesmo outros que gerem alguma dúvida; em todos os casos solicitamos que entre em contato, através do website [GestaoIndustrial.com](http://GestaoIndustrial.com), e tentaremos resolver ou encaminhar a questão. Além das informações sobre os erros desta edição, suas sugestões de melhoria também são muito bem-vindas e, para enviá-las, utilize esse mesmo endereço eletrônico.

## Informações Catalográficas

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas: Para Você Incorporar ao seu Trabalho /  
Rodrigo Vargas – Livro Eletrônico (eBook), autopublicado pelo autor, plataforma Kindle, a partir  
de 2012.

1. Gestão. 2. Liderança. 3. Relações Humanas. I. Título.

CDD: 650      CDU: 658.3

## Sobre o Autor

Rodrigo Vargas é Engenheiro Mecânico formado pela Universidade Federal do Paraná. É pós-graduado em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, e pós-graduado em Engenharia de Manutenção Mecânica pela Universidade Federal do Paraná. Tem mais de 17 anos de experiência profissional em ambiente industrial, sendo mais de 13 anos dedicados a atividades de gestão e liderança em renomadas empresas multinacionais, com experiência profissional internacional na Europa, Ásia e América Latina. Rodrigo obteve certificação Black Belt na metodologia Seis Sigma, certificação Practitioner em Programação Neurolinguística, e certificação de Auditor Líder do Sistema de Gestão da Qualidade. É o criador do portal nacional sobre gestão industrial [GestaoIndustrial.com](http://GestaoIndustrial.com) e editor do blog internacional de gestão e liderança [WithinManagement.com](http://WithinManagement.com). Obteve formação complementar em Docência pela Fundação Getúlio Vargas.

# Dedicatória

Aos meus colegas de trabalho que, por inspiração, apoio, ou desafio, me proporcionaram aprendizado e me fizeram ser um profissional melhor.

À minha mãe, cujo apoio foi sempre fundamental.

# Sumário

[52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas](#)

[Sobre o Autor](#)

[Dedicatória](#)

[Sumário](#)

[Prefácio](#)

[1. Estabeleça metas e trabalhe para atingi-las!](#)

[2. Saiba ter equilíbrio emocional!](#)

[3. Esteja preparado para as mudanças!](#)

[4. Saiba como marcar reuniões eficazmente!](#)

[5. Solucione problemas!](#)

[6. Aprenda a dar ordens!](#)

[7. Exponha uma opinião contrária de modo inteligente!](#)

[8. Coloque as pessoas de sua equipe onde elas rendem mais!](#)

[9. Relacione tarefas a nomes!](#)

[10. Lidere reuniões!](#)

[11. Faça, pelo menos, um elogio por dia!](#)

[12. Demonstre sempre uma postura séria!](#)

[13. Saiba conviver com as críticas!](#)

[14. Saiba gerenciar eficazmente seu tempo!](#)

[15. Dê bons exemplos!](#)

[16. Prefira não criticar seu colega!](#)

[17. Não se envolva com fofocas!](#)

[18. Comemore as suas vitórias!](#)

[19. Evite discussões!](#)

[20. Seja justo!](#)

[21. Tenha um aperto de mão firme!](#)

[22. Assuma seus erros!](#)

[23. Peça \*feedback\* sincero!](#)

[24. Em reuniões, fale somente o necessário!](#)

[25. Não exagere no trabalho!](#)

[26. Faça um esporte!](#)

[27. Faça um trabalho voluntário!](#)

28. Só prometa aquilo que você está certo de que poderá cumprir!
  29. Avalie eficazmente sua equipe!
  30. Tenha um plano de carreira!
  31. Livre-se das perguntas embaraçosas!
  32. Formalize o que é importante!
  33. Fale em público!
  34. Contorne os erros. Tenha foco na busca de soluções!
  35. Saiba como chamar a atenção dos outros, quando errarem!
  36. Entenda plenamente toda a pergunta que lhe for feita e pense antes de respondê-la!
  37. Crie uma perspectiva positiva do futuro!
  38. Alimente sua cultura geral!
  39. Fale outras línguas!
  40. Busque constantemente o autodesenvolvimento!
  41. Motive sua equipe!
  42. Apóie sua equipe!
  43. Cumprimente com voz firme!
  44. Respeite as normas internas da empresa!
  45. Vista-se com elegância!
  46. Sorria!
  47. Compartilhe informações com sua equipe!
  48. Tome decisões!
  49. Aprenda com os erros. Aproveite toda energia contida neles!
  50. Encare desafios!
  51. Delegue autoridade!
  52. Siga seus princípios!
- Para Terminar.



# Prefácio

Decidi reunir neste livro as melhores práticas de gestão, liderança e relações humanas que aprendi por estudos e pelo exercício prático de minha profissão ao longo do tempo. Foram mais de 13 anos em que exerci cargos de chefia e liderança nas Organizações, o que me proporcionou, além do orgulho pelas realizações e relacionamentos construídos, um fantástico aprendizado prático sobre gestão, liderança e relações humanas no trabalho.

Na minha visão, principalmente na última década aqui no Brasil, o mundo corporativo vem exigindo do profissional nada menos que o seu máximo. Você é submetido a pressão e levado aos seus limites o tempo todo. As cobranças são incessantes. O que vale é o resultado. O acionista quer lucro e a direção da empresa tem que buscar fazer a Organização ser rentável. Caso contrário, esse mesmo acionista vai investir em outros ativos. Essa roda viva dentro das Organizações, somada às personalidades de cada ser humano, em cada um de seus cargos, gera um número infindável de possibilidades de conflitos de egos e de disputas por controle e poder.

Como sou metódico e sistemático, resolvi colocar por escrito tudo aquilo que, acredito eu, representaram ensinamentos valiosos ao longo de minha carreira. Da mesma forma, espero que você, caro leitor, possa usufruir destes mesmos aprendizados em sua carreira profissional.

Esse livro é, na verdade, um grande resumo daquilo que pude concluir ao longo do tempo sobre bons hábitos de gestão, liderança e relações humanas e que decidi compartilhar com você. Procurei resumir as mensagens aqui expostas ao ponto de criar uma leitura extremamente fácil e interessante, embora com uma razoável densidade de idéias, para que você possa começar a implementar as práticas de forma eficaz e imediata.

Tenha em mente que, para introduzirmos algo como sendo um hábito, precisamos realizá-lo, no contexto da ação, inúmeras e repetidas vezes.



**Adquirir o  
conhecimento**



**Repetir até  
tornar um  
hábito**



**Atingir a  
excelência**

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Lembre-se das palavras do pensador Aristóteles: “Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito.”



Boa leitura e Sucesso!

# 1. Estabeleça metas e trabalhe para atingi-las!



Assim como monitoramos o velocímetro de um veículo para acompanhar a sua velocidade, também um gestor deve focar o acompanhamento de indicadores de desempenho para acompanhar a eficiência dos processos. Portanto, defina uma meta, trabalhe intensamente para chegar lá, e acompanhe com a frequência necessária os resultados alcançados. Eu chamo isso de círculo virtuoso do sucesso.

Não somente você, mas toda sua equipe deve saber exatamente quais são as metas da organização, quais são as metas do departamento, e quais são as suas metas individuais. Ao estabelecer metas, faça-o através de um processo em que haja participação e engajamento da equipe. Depois, crie mecanismos para monitorá-las e avaliar os resultados, e, para índices abaixo da meta, ações corretivas devem ser implementadas.

Lembro de uma situação em uma determinada Organização, em que um setor estava trabalhando na melhoria de um determinado processo. Passado algum tempo, quando, pessoalmente, perguntei a vários funcionários do chão-de-fábrica daquele mesmo setor, se eles sabiam quais eram os objetivos daquela área, e como eram medidos, somente um respondeu positivamente (ainda que não soubesse explicar exatamente como era feita a medição). Como, então, que aquele líder do projeto poderia esperar melhorar resultados se, grande parte dos colaboradores que estavam envolvidos com os processos que iriam gerar os resultados nem sequer conheciam suas metas?

Se quisermos melhorar algo numa área, TODOS devem estar engajados, alguns em determinado nível, outros, noutro. Mas todos devem ter o conhecimento necessário.

Ao estabelecer uma meta, pense no seguinte acrônimo:

## M.E.T.A.

Onde cada letra terá o seguinte significado:

**M** = mensurável (você deve ser capaz de medir o índice que define seu objetivo. Defina exatamente qual é a fórmula de cálculo, ou a origem dele, ou ainda, como você extrai o valor dele)

**E** = específica (defina o valor, o quanto você está querendo, e tenha em mente que a meta deve estar alinhada com os objetivos da Organização)

**T** = temporal (defina o prazo, quando você quer atingir a meta)

**A** = atingível (as metas devem ser atingíveis, ou seja, nem fáceis, nem difíceis; mas sim desafiadoras.

Motivadoras o suficiente para que se movam os esforços necessários para que as melhorias aconteçam)



Vamos ver um exemplo: Uma empresa estabeleceu uma meta para o próximo ano de R\$60.000.000,00 de vendas líquidas (sem impostos) anuais. Vejamos, então: a meta é **mensurável**, pois a Organização estará medindo o valor das vendas líquidas em reais. Ela é **específica**, pois estipula um valor específico de 60 milhões de reais como meta. Ela é **temporal**, pois estabelece o prazo de um ano, ou seja, de janeiro até dezembro do próximo ano as vendas devem totalizar o valor de 60 milhões de reais. Quanto a ser **atingível**, obviamente, depende do contexto em que a empresa se encontra, histórico de vendas, situação econômica do país, situação do setor em que a empresa atua, nível de maturidade da empresa nesse mercado, concorrência, investimentos, marketing, etc. Nesse exemplo, a meta é atingível.

### 20 Dicas para Atingimento de Metas

1. Tenha conversas frequentes sobre os resultados e novas soluções;
2. "Respire" as metas diariamente e faça com que todos de sua equipe também o façam;
3. Cobre resultados! E atrele-os (os mais significativos) à participação nos lucros e resultados;
4. Conheça o seu pessoal. Conheça a competência de cada um. Lembre-se: competência aqui tem o sentido do conjunto de conhecimento, habilidades e atitude;
5. Reconheça quem faz;
6. Não tolere mau desempenho, nem atitudes negativas. Diga exatamente o que você espera de cada membro de sua equipe! Mesmo os bons perdem motivação e rendimento ao perceberem que o mau funcionário, ou o mau resultado, é tolerado dentro da equipe;
7. Diga "não" ao conformismo;

8. Desenvolva as potencialidades das pessoas;
9. Peça um plano de cada membro da equipe que mostre como ele pretende atingir suas metas;
10. Tenha otimismo! Mas sem burrice!
11. Tenha foco nos resultados. E cobre isso dos outros!
12. Peque por tentar e não por se omitir;
13. Aprenda com os erros. Não os repita!
14. O líder não apenas questiona o que sua equipe faz, mas também aquilo que ele mesmo faz;
15. O líder sempre se questiona. Isso pode ser feito melhor?
16. Melhore continuamente o desempenho de sua equipe;
17. Proponha as soluções necessárias para se chegar aos resultados esperados! Não espere que outros lhe digam;
18. Você será medido por resultado! Faça isso com as pessoas de sua equipe!
19. Apoie os membros de sua equipe, mas cobre dedicação, empenho e resultado;
20. Não tenha medo de mudar! Encare a mudança como sendo uma oportunidade de melhoria.

## **HÁBITO 1 - Estabeleça metas e trabalhe para atingi-las!**

### **RESUMO**

Crie indicadores para os principais processos.

Estabeleça metas para os indicadores, com a participação e engajamento da equipe.

Crie mecanismos para monitorar e avaliar os resultados.

Estabeleça planos de ação para melhorar os indicadores.

Utilize as dicas para atingimento de metas.

## 2. Saiba ter equilíbrio emocional!



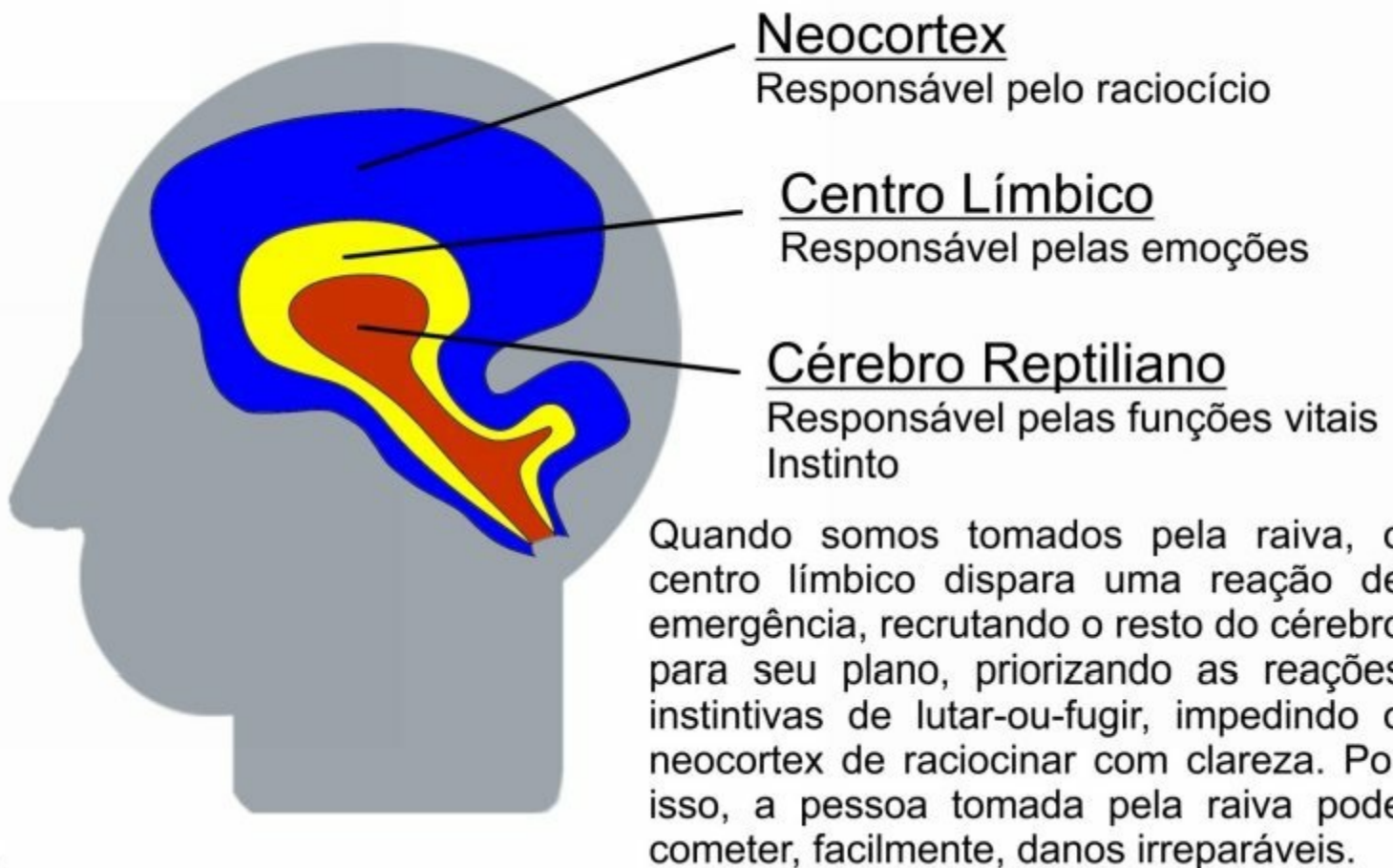
Pensei em chamar este capítulo de: “Dê banana ao macaco”, em referência à necessidade de controle e domínio de nossas emoções primitivas. De todo modo, tenha a imagem mental consigo; assim como o macaco é controlado pela banana, assim você deve controlar suas emoções. Se há uma coisa realmente significativa que meus anos de profissão me ensinaram, foi conhecer a importância e a necessidade de ter equilíbrio emocional. Ter controle emocional e mantê-lo nas situações onde você é levado a se exasperar, perder o controle, é, sem dúvida, um dos mais importantes hábitos que você deve incorporar ao seu trabalho; pois, o descontrole causa nos outros uma percepção muito forte de despreparo e insegurança.



Stephen Covey estabeleceu a “proatividade” como um dos 7 hábitos das pessoas altamente eficazes, em seu *best-seller* publicado em 1989. Mas a proatividade a que ele se refere, não é “agir

antecipadamente para evitar um problema”, mas sim, “dominar suas reações”. Decidir que tipo de reação você deve tomar, em cada situação. Daniel Goleman explorou o tema de maneira bastante abrangente, em seu conhecidíssimo livro “Inteligência Emocional”, em 1995. A inteligência emocional é a habilidade em lidar com os sentimentos e as emoções próprias, e as relacionadas com o ambiente e as outras pessoas, com o objetivo de obter um bom resultado. Em seu livro, Goleman exemplificou que, no mundo empresarial, o alto coeficiente de inteligência lógica pode conseguir um emprego; mas um alto coeficiente (de inteligência) emocional, garante as promoções. O Doutor Goleman explica em seu livro que a raiva, através de uma área no cérebro chamada de centro límbico, dispara uma reação de emergência, recrutando o resto do cérebro para seu plano, o que impede o neocortex, o cérebro pensante, de raciocinar com clareza.

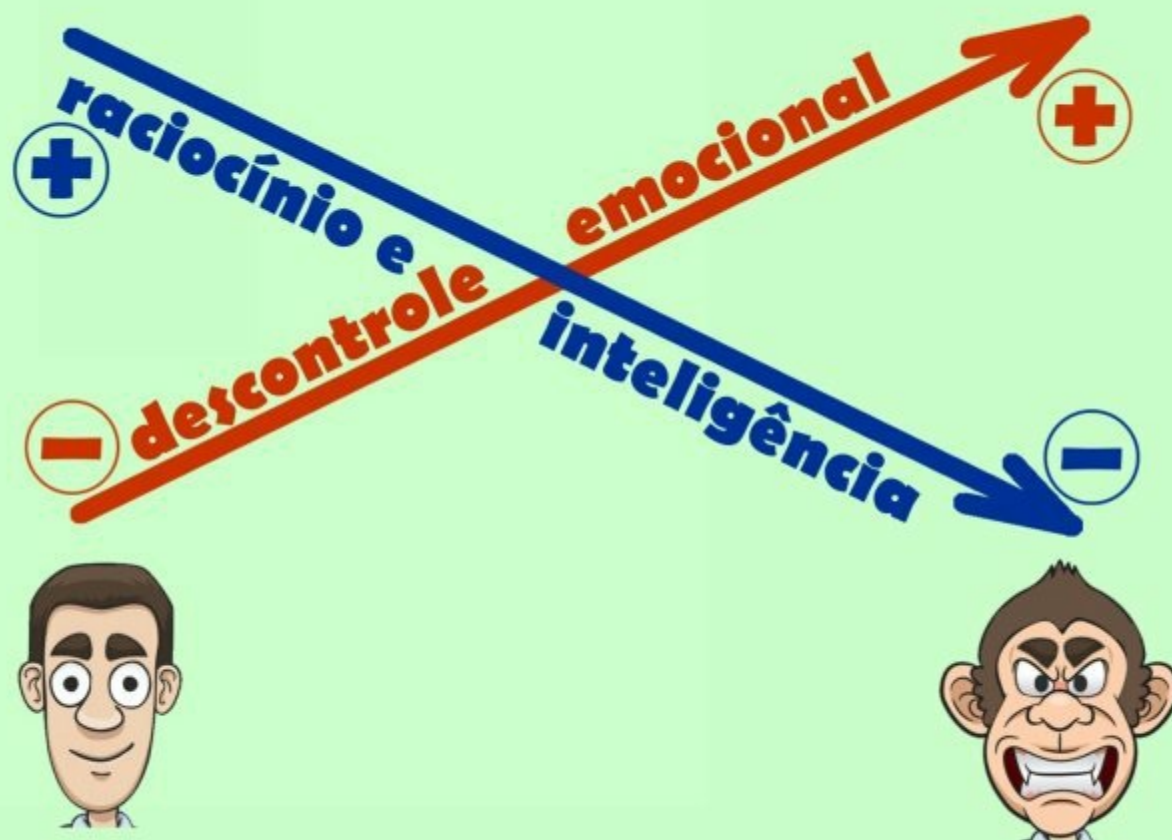
## ANATOMIA DA RAIVA



52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Então, quando nos deixamos tomar pela raiva, pelo descontrole, são nossos instintos mais primitivos aflorando, são reações do tipo lutar-ou-fugir. Nessas situações, nosso QI pode chegar a se igualar ao do macaco, e aí podemos fazer coisas das quais poderemos nos arrepender depois. Quantas vezes, após situações de raiva, nós nos perguntamos: - Mas por que razão não argumentei dessa ou daquela forma? A explicação é simples: Porque estávamos dominados pela raiva e, assim, agimos irracionalmente.





Lembro de uma situação em que um líder de uma linha de montagem, que trabalhava em minha equipe, foi provocado por uma brincadeira de um colega da área de testes do produto. Irritado, foi tirar satisfações com o colega. Eu, que não estava longe, acompanhei a cena. Chamei, então, o líder, e disse-lhe que, se ele, tão facilmente, demonstra irritação e descontrole, é porque parece não dominar suas reações. Expliquei-lhe que uma das características de um grande líder é, justamente, o controle emocional e, com isso, ele conseguiria demonstrar superioridade, e obteria respeito dos outros. Tempos depois, houve um episódio envolvendo esse mesmo líder, este eu não acompanhei, mas foi-me relatado. Um operador de linha, que também exercia a função de dirigente sindical, parou o seu trabalho, deixou o seu posto e, dirigindo-se ao encontro do líder, fez reclamações em altos brados. Nesse momento, todos se voltaram para o que estava ocorrendo. Esse líder, no entanto, sem demonstrar nervosismo, mas com firmeza, disse-lhe que retornasse ao seu local de trabalho, que eles conversariam depois, já que, naquele momento, devido ao nervosismo e exasperação do colaborador, este não estava em condições de manter um diálogo adequado. Esse colaborador, depois de surpreendido pelo controle emocional do líder, e a seu pedido, voltou, então, ao seu posto de trabalho. O que ocorreu depois? O colaborador foi, voluntariamente, desculpar-se com o líder, pelo excesso que havia cometido.

Sun Tzu, no livro “A Arte da Guerra”, descreveu cinco defeitos que podem afetar um general e levá-lo à derrota. Um deles tem a ver com o controle emocional. Assim disse ele: “se for suscetível à honra, um general não deve se ofender de forma intempestiva. Por querer reparar a honra por qualquer insulto, poderá perdê-la.” Ou seja, caro leitor, se um general pode perder uma guerra por um descontrole, numa Organização, você pode perder “prestígio” e “apoio”.



Portanto, ter controle emocional significa muito mais do que não discutir (mais adiante falaremos apenas sobre “evitar discussões”); mas sim ter controle para discernir entre um “sim” e um “não”; é não ficar esbravejando (já vi pessoas perderem seu emprego por fazerem isso); é não ficar de cara amarrada para demonstrar insatisfação; é, em síntese, ter domínio e controle sobre as suas ações, ou seja, agir baseado em sua vontade, e não pela vontade dos outros. Isto quer dizer, não agir “levado” pela atitude dos outros. As suas respostas são suas, de mais ninguém.

Como se não bastasse todo o prejuízo no âmbito profissional e do relacionamento humano, a raiva também destrói a sua saúde. Um estudo de Harvard, de 1986, mostrou uma correlação entre a raiva e a incidência de doenças coronarianas, sendo que as doenças das artérias coronárias foram diagnosticadas numa incidência 3 vezes maior nos homens com mais raiva do que naqueles com menos. Um estudo mais recente, da Universidade de Michigan, feito com 2 mil homens, mostrou que aqueles que tinham maiores índices em testes padrão de demonstração de raiva tinham 2 vezes mais chance de ter AVC (acidente vascular cerebral-derrame). Nesse resultado não pesaram significativamente questões como: fumo, obesidade, pressão alta, idade, diabetes, consumo excessivo de álcool, ou colesterol.

O que fazer, então, para se controlar? Equilíbrio emocional deve ser um hábito! Devemos exercitá-lo sempre. Uma boa atitude para evitar o descontrole e a discussão desenfreada é atacar apenas o problema, e não as pessoas envolvidas nele. Além disso, a Associação Americana de Psicologia preconizou algumas dicas importantes: 1)respire profundamente; 2)repita para si mesmo, e calmamente, a frase “vá com calma!”; 3)foque a lógica do debate e pense com cuidado no que vai dizer; 4)recorra ao bom humor (antes de chamar seu colega de idiota, pense num burro ocupando o lugar dele).

Aristóteles também dissertou sobre o tema, dizendo que a virtude está no equilíbrio: “qualquer um pode zangar-se, isso é fácil; mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa, isso não é fácil.” Ou seja, não devemos abafar demais as emoções, a ponto de sermos apáticos, mas também não podemos ter reações descontroladas, sob pena de agirmos impensadamente. Tão mais fácil será manter o controle emocional, quanto repetidamente você busque consolidar esse hábito em sua vida profissional. Lembre-se de que só a prática leva à perfeição.

## **HÁBITO 2 - Saiba ter equilíbrio emocional!**

### **RESUMO**

Controle emocional permite manter-se dono da situação.

O descontrole emocional causa nos outros uma percepção de despreparo e insegurança.

O descontrole desencadeia reações primitivas e impulsivas.

Você pode perder prestígio e poder ao se descontrolar.

O controle emocional requer exercício constante, rotina, hábito.

### 3. Esteja preparado para as mudanças!



A globalização, que foi o fenômeno de interação econômica e sócio-cultural mais intenso entre os países, com início, notadamente, na década de 90, exigiu um padrão de qualidade mais elevado, tanto do produto, quanto do profissional. A globalização foi impulsionada pela maior liberdade política, devido ao fim da guerra fria, pela redução dos custos nos transportes, decorrentes das próprias aberturas de mercado e da modernização dos meios de transporte, e também pela maior facilidade de comunicação, com o advento do uso comercial da internet. Dessa forma, vimos, no âmbito industrial, uma mudança cultural muito grande, pois os mercados consumidores começaram a ter mais opções de produtos e, com isso, os produtores de menor qualidade tiveram, basicamente, dois caminhos: melhorar a qualidade ou fechar as portas.

Com o advento da globalização, informações em tempo real, mensagens eletrônicas, facilidades de comunicação, tudo acontece em velocidades muito mais rápidas do que décadas atrás. Os tempos de projeto nas Organizações são muito mais curtos que antigamente, a velocidade das informações é muito maior. Muita coisa, hoje, caminha na velocidade dos bytes. É tudo muito veloz. Inclusive as tomadas de decisões. Por isso, as mudanças são constantes, e há uma necessidade de você estar preparado para elas. E mais do que isso, não apenas estar preparado para mudanças, mas estar disposto a ser um agente de mudanças. Ou seja, conseguir motivar os outros a mudar, mostrando as vantagens das mudanças. Esse é o papel do Líder.

Alguns exemplos do cotidiano podem nos dar uma idéia clara da velocidade das mudanças. A fita K7, para gravação de áudio, foi introduzida na segunda metade da década de 60 e perdurou por 30 anos, quando foi substituída pelo CD. A fita VHS, para gravação de áudio e vídeo, introduzida no final da década de 70, foi utilizada comercialmente por menos de 30 anos, substituída pelo DVD, e alguns anos depois, ainda surgiu o blu-ray. Depois disso, ainda vieram os vários formatos de áudio e

vídeo em arquivos eletrônicos, que, ano após anos, também mudam.

Veja a seguir, um resumo das mudanças no século XX e no início do século XXI, em relação à qualidade, política e tecnologia, que afetaram o mundo dos negócios e acirraram a competitividade.

## LINHA DO TEMPO - RESUMO DE IMPORTANTES MUDANÇAS O AUMENTO DE COMPETITIVIDADE ACOMPANHA O PASSAR DOS ANOS



Costumo dizer que nem toda mudança gera melhoria, mas não há melhoria sem mudança. É isto que as Organizações demandam hoje em dia: mudança, melhoria e inovação. Lembre-se também de que, ou você muda, ou seu chefe pode mudar você! Tenha em mente que a mudança poderá gerar um desconforto inicial nas pessoas, mas quem souber enxergar longe poderá transformá-lo em ação e realizações. Já quem for mais limitado, poderá acabar transformando esse desconforto em resistência. Para você ser útil nas Organizações de hoje e das próximas décadas, esteja preparado para as mudanças.

Já vivi situações em que pessoas da Organização chegavam a verbalizar seu medo e desconforto pela mudança, em comentários do tipo:

- Mas sempre foi feito assim...
- Por que mudar?...

Era a maneira defensiva com que este tipo de pessoa, avessa às mudanças, tentava se defender, querendo justificar o *status quo*, ou seja, querendo manter a situação da forma que sempre foi. São pessoas que tem muita dificuldade de lidar com mudanças. O que acaba ocorrendo é que essas pessoas, ou vão estagnar, ou vão ser substituídas. De fato, perderão oportunidades!

A velocidade das mudanças não tende a diminuir no futuro, ao contrário, a concorrência entre as

empresas e a tecnologia só tende a fazê-la aumentar nos próximos anos. O acionista, inclusive, está cada vez mais informado sobre o que ocorre na Organização, e cada vez mais exigente em relação a resultados. Portanto, você, que quer abrir portas e descobrir oportunidades, mostre-se sempre pronto para as mudanças. E, quando elas aparecerem, contribua verdadeiramente para que elas se realizem com sucesso. Esse é o caminho!

### **HÁBITO 3 - Esteja preparado para as mudanças!**

#### **RESUMO**

O colaborador deve estar preparado, aceitar e contribuir com as mudanças, pois é a demanda das Organizações.

A globalização exigiu padrões de qualidade mais elevados.

A tecnologia, aliada á globalização, aumentou a velocidade das decisões, projetos e acontecimentos e, conseqüentemente, das mudanças.

## 4. Saiba como marcar reuniões eficazmente!



A boa cartilha rege que, para marcar uma reunião, você execute alguns passos fundamentais, e que podem fazer uma grande diferença. A presença das pessoas certas, o aproveitamento das discussões, e um resultado produtivo estão atrelados a disciplina e organização. Veja abaixo alguns pontos importantes a seguir quando for marcar uma reunião:

1. **Antes de marcar uma reunião, tenha certeza de que você não resolveria o assunto apenas se dirigindo à mesa de seu(s) colega(s) de trabalho.** Pode acreditar, já participei de várias reuniões com mais de meia dúzia de pessoas, em que, com duas ou três pessoas reunidas, tudo já teria se resolvido. Ou seja, assuntos de dia a dia, devem ser resolvidos dia a dia. Conversando ou telefonando para as pessoas certas. Isto simplifica e agiliza bastante o trabalho.
2. **Tenha certeza de deixar bem claro, previamente, os objetivos da reunião.** Quantas e quantas vezes fui chamado a reuniões em que o objetivo não ficava claro. Apenas se apresentava o tema. Atenção: colocar o tema de uma reunião, em uma chamada de reunião, não significa definir o objetivo. Uma reunião pode ser informativa, deliberativa, de *brainstorming*, de planejamento, de avaliação, ou de acompanhamento. Portanto, deixe claro o objetivo da reunião.
3. **Tenha certeza de convidar todas as pessoas-chave, e apenas estas.** Quantas vezes eu vi reuniões que congregavam tanta gente que nem havia lugar suficiente para todos os participantes, parecendo apresentações mal programadas. Excesso é ruim, atrapalha o andamento da reunião, gera muitas conversas paralelas, principalmente daqueles que foram chamados sem necessidade

4. **Peça àquele que não puder comparecer que envie um substituto delegado**, principalmente se a reunião for deliberativa; deixando bem claro quais decisões precisam ser tomadas.

5. **Programe a duração da reunião, colocando horário de início e término.** Planeje-se bem. Simule, mentalmente, o tempo para cada assunto, para depois não faltar. Para isto funcionar, durante a reunião, deve-se controlar o tempo e o andamento, dando o ritmo certo para que se consiga utilizar apenas o tempo programado.

6. **Verifique a disponibilidade de local** para a reunião, analisando as opções de tamanho e equipamentos, de acordo com a necessidade. **Reserve o local.** Lembre de respeitar as regras de reserva de sala de sua Organização, e faça a reserva com tempo hábil para evitar imprevistos.

7. **Envie a convocação.** Faça, efetivamente, a convocação da reunião, enumerando os pontos-chave que descrevemos anteriormente. Ao final, peça colaboração de todos para chegarem no horário, para que a reunião cumpra seu objetivo. Se você quiser, pode utilizar alguns horários de início fora do comum, fugindo das horas cheias, por exemplo: ao invés de iniciar às 11:00h, por que não, 11:07h, ao invés de iniciar às 16:30, por que não às 16:16h. Isto, sem dúvida, chama a atenção de todos para a preocupação com o horário. Preferencialmente, utilize o método de convocação de reuniões padrão da sua Organização, que, provavelmente, deverá ser via sistema ou software. Envie a convocação com tempo hábil, de modo que todos possam se programar adequadamente, e, no caso de uma reunião emergencial, cuide para falar com todos pessoalmente, ou por telefone, justificando a urgência.

8. **Tenha certeza de proporcionar previamente toda a informação de que o participante necessite para poder contribuir durante a reunião.** Isto quer dizer que, se você quer que uma decisão seja tomada, e precisa do aval de um determinado grupo de pessoas, dê-lhes, antecipadamente, informações e dados para que possam tomar ciência e refletir o suficiente para que, no momento da reunião, haja um amadurecimento suficiente para que a decisão seja tomada.

## **HÁBITO 4 - Saiba como marcar reuniões eficazmente!**

### **RESUMO**

#### **Líder da Reunião**

1. **Análise criticamente se a reunião é necessária**, ou se uma conversa informal na mesa de algumas pessoas não resolveria a situação.
2. Defina a **pauta** e o **objetivo da reunião**, se ela será **informativa, deliberativa, avaliativa, de planejamento, de projeto, de brainstorming**.
3. **Defina os participantes**: seja crítico e convoque apenas aqueles que, além de envolvidos no tema, tem condições de discutir e contribuir.



4. Peça a **quem não puder comparecer, que envie um substituto** com autoridade delegada.
5. Estabeleça a **duração** adequada da reunião, com horário de início e término.
6. Verifique a disponibilidade e **reserve a sala**.
7. **Faça a devida convocação**, utilizando o sistema oficial da Organização
8. Caso seja preciso, **envie o material necessário** aos participantes.

#### **Participante**

1. **Responda à convocação**, confirmando a presença, justificando a ausência e enviando um substituto, ou negociando outra alternativa.
2. **Preparar-se para a reunião**, lendo o material enviado, ou produzindo material requerido.

## 5. Solucione problemas!



Talvez você já deva ter ouvido falar de inúmeras técnicas para analisar e solucionar problemas. Vamos ver aqui dois métodos, primeiro um mais simples e intuitivo, que nos serve didaticamente para entender o raciocínio que devemos impor ao enfrentar um problema; e depois outro, mais formal e detalhado, utilizado na maioria das Organizações.

Vejamos primeiro, então, a sequência natural de pensamentos que devemos seguir ao analisar um problema. Você pode utilizá-la na solução de qualquer tipo de problema:

- 1. Descreva qual é o problema;**
- 2. Descreva as possíveis causas dos problemas;**
- 3. Relacione as possíveis soluções para o problema;**
- 4. Escolha a melhor solução**
- 5. Aja, execute as ações necessárias.**

Mas lembre-se de que todo problema tem uma causa, e um efeito. Portanto, não basta tratar somente a “causa” do problema, já que o mais das vezes, você precisará tratar também (e antes de qualquer coisa) o “efeito” do problema, ou seja, “apagar o incêndio”.

# NOMENCLATURA ISO 9000

**"CORREÇÃO" = "AÇÃO DE CONTENÇÃO" = CORRIGIR OS EFEITOS DO PROBLEMAS**

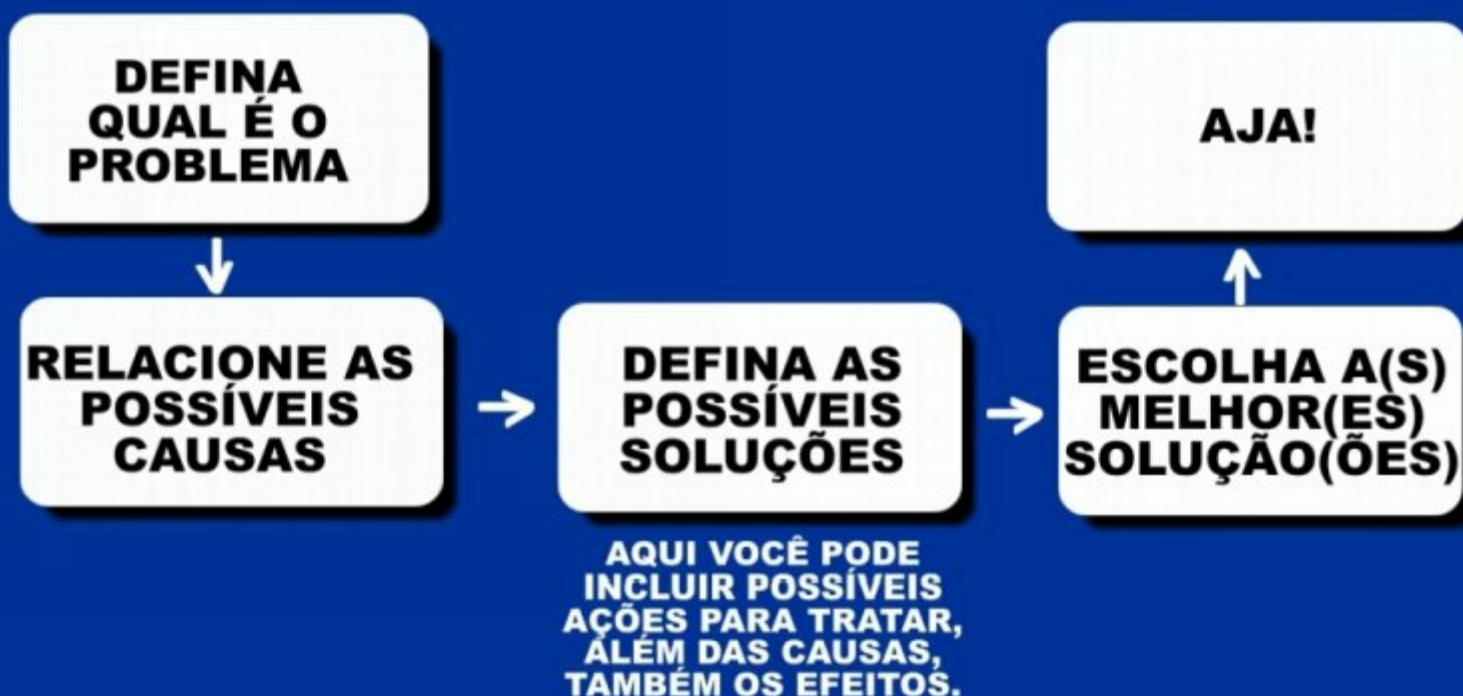
**"AÇÃO DE CORREÇÃO" = AÇÃO PARA CORRIGIR AS CAUSAS DOS PROBLEMAS**

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Imagine uma situação em que um relatório de dados estatísticos não ficou pronto a tempo de enviá-lo à matriz. Primeiro você deve tratar o efeito, ou seja: “o relatório não foi enviado”. Reunindo toda a equipe e fazendo hora extra, você consegue tê-lo pronto no dia seguinte. Esta foi, então, a ação de corrigir o problema, ou seja, atacar o efeito, chamada de ação de contenção; é o ato de “apagar o incêndio”.

Depois disso, vem a ação corretiva, que é aquela que vai procurar evitar com que o problema se repita, ou seja, não vai atacar o efeito do problema, mas sim, a sua causa (também chamada de causa raiz, que é a verdadeira causa geradora do problema).

## SOLUCIONE PROBLEMAS MÉTODO SIMPLIFICADO



52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Nas Organizações industriais, costuma-se utilizar um modelo mais formal para análise e solução de problemas, chamado de MSP (método de solução de problemas), ou de MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), ou ainda, de 7D ou 8D, que, em geral, enumera os seguintes passos:

1. DESCRIÇÃO DETALHADA DA NÃO-CONFORMIDADE (quem, o que, quanto, onde e quando ocorreu?)
2. EXTENSÃO DA NÃO-CONFORMIDADE (quem, o que, quanto, onde e quando pode ou poderá ser atingido?)
3. EQUIPE DE TRABALHO (que tratará do problema)
4. AÇÕES DE CONTENÇÃO - para tratar o efeito (o que, quando e quem?)
5. ANÁLISE DA CAUSA RAIZ (através de brainstorming, diagrama de causa e efeito, six sigma, ou outro método de análise)
6. AÇÕES CORRETIVAS -para tratar a causa das não-conformidades (o que, quando e quem?)
7. VERIFICAÇÃO DAS AÇÕES CORRETIVAS (verificar, monitor e perpetuar as ações corretivas)
8. RECONHECIMENTO E COMPARTILHAMENTO (reconhecer o trabalho do time, celebrar a conquista, e compartilhar as lições aprendidas.



É claro que este é apenas um exemplo de método, e você pode encontrar variações em cada Organização. O importante é você ter em mente o seguinte:

- 1) O mais das vezes, ao enfrentar um problema, você deve buscar, primeiro, uma solução

para o seu efeito, para as consequências do problema.

2) Depois de encontrar solução para o efeito, deve buscar uma solução para a sua causa.

3) A solução para o efeito é chamada de ação de contenção, ou, “correção”.

4) A solução para a causa raiz é chamada de ação corretiva.

5) Existem dois métodos para a solução de problemas.

- O primeiro, muito intuitivo, busca definir o problema, enumerar as possíveis causas, enumerar as possíveis soluções, e finalmente escolher a melhor solução.
- O segundo, mais formal e estruturado, chamado de MSP, 7D, ou 8D, é mais utilizado em ambiente industrial, descrevendo o problema e sua extensão, a equipe de trabalho (o grupo que discutirá o problema, suas causas e soluções), a causa raiz, a ação de contenção, a ação corretiva, os registros da implantação e verificação da eficácia.

## **HÁBITO 5 - Solucione problemas!**

### **RESUMO**

#### Solucione um problema com o método simplificado:

1. Descreva qual é o problema;
2. Descreva as possíveis causas dos problemas;
3. Relacione as possíveis soluções para o problema;
4. Escolha a melhor solução
5. Aja, execute as ações necessárias.

#### Solucione um problema com o método mais estruturado:

1. DESCRIÇÃO DETALHADA DA NÃO-CONFORMIDADE (quem, o que, quanto, onde e quando ocorreu?)
2. EXTENSÃO DA NÃO-CONFORMIDADE (quem, o que, quanto, onde e quando pode ou poderá ser atingido?)
3. EQUIPE DE TRABALHO (que tratará do problema)
4. AÇÕES DE CONTENÇÃO - para tratar o efeito (o que, quando e quem?)
5. ANÁLISE DA CAUSA RAIZ (através de brainstorming, diagrama de causa e efeito, six sigma, ou outro método de análise)
6. AÇÕES CORRETIVAS - para tratar a causa (o que, quando e quem?)
7. VERIFICAÇÃO DAS AÇÕES CORRETIVAS (verificar, monitor e perpetuar as ações corretivas)
8. RECONHECIMENTO (reconhecer o trabalho do time, celebrar a conquista, compartilhar as lições aprendidas.)

## 6. Aprenda a dar ordens!



O “dar ordens” que trataremos aqui não tem sentido pejorativo, mas sim, o de solicitar uma ação, ou determinar tarefas. Deverão ser poucas as vezes em que você precise ser incisivo, a ponto de ter que usar da autoridade de chefe e simplesmente mandar fazer. Isto até pode acontecer, em raras e justificáveis situações. Porém, essa é uma atitude de um chefe, e o que estamos propondo é ter atitudes de líder. O líder faz com que o outro queira realmente fazer aquilo que precisa ser feito, entendendo a necessidade. Mandar, simplesmente, qualquer um pode fazer, basta estar investido de autoridade. **Um bom gestor, com competências de liderança bem desenvolvidas, faz com que o colaborador fique envolvido na situação, sentindo-se parte do time, entendendo a sua responsabilidade e a sua participação no todo.**

Penso que, nesse momento, valha a pena elucidar uma dúvida generalizada sobre as diferenças entre o “gestor” e o “líder”. Qual é, então, a diferença entre eles?

Na verdade, todo gestor deve ser também um líder, mas nem todo líder precisa ser um gestor. Eu explico melhor. Vamos, primeiro, ver as principais competências de cada um deles. Existem outras, obviamente, e talvez você queira agregar algumas à sua própria lista. Tudo bem! As competências que eu listarei significam a minha crença no que eu considero, hoje, mais importante, baseado em minha própria experiência:

### **Competências principais do gestor:**

1. **Gestão Eficaz do Tempo:** Capacidade de identificar as prioridades e agir para executá-las.
2. **Foco em Resultados:** Capacidade de entender a importância dos resultados dos processos.
3. **Organização:** Capacidade de estruturar e organizar coisas, processos e pessoas.

4. **Criatividade:** Capacidade de criar idéias e novas soluções significativas.
5. **Iniciativa:** capacidade de iniciar algo.
6. **Avaliação Eficaz da Equipe:** Capacidade de avaliar as competências das pessoas e resultados, apontando os bons e os outros que tem de ser desenvolvido.
7. **Liderança:** Um conjunto de competências necessárias para um líder.
8. **Visão Geral dos Processos Organizacionais:** Capacidade de compreensão dos principais processos da organização na visão macro.
9. **Vista Detalhada dos Processos Gerenciados:** Capacidade de compreensão em detalhes dos processos gerenciados.
10. **Planejamento:** Capacidade para projetar ações futuras.
11. **Melhoria Contínua:** Capacidade para encontrar maneiras de manter continuamente a melhoria e o desenvolvimento dos processos e das pessoas.
12. **Análise Crítica:** Capacidade de compreensão e julgamento de coisas e situações.

### **Competências principais do líder:**

1. **Motivação:** Capacidade de manter e melhorar o moral e a energia da equipe.
2. **Equilíbrio emocional:** Capacidade de reagir com sabedoria e dominando as emoções.
3. **Visão positiva:** Capacidade para demonstrar a crença de que o caminho está certo e que o futuro será melhor.
4. **Justiça:** Ser justo; isso inclui dar o exemplo, ser coerente com o seu discurso e assumir seus erros, estabelecer relações de confiança e transparência.
5. **Aprendizagem com os erros:** Cada erro traz consigo uma experiência de aprendizagem. O erro tem de ser analisado, a fim de se entender o que deve ser feito para corrigi-lo e não repeti-lo. Este é o caminho para a cultura da organização de aprendizagem.
6. **Desenvolvimento de competências:** Capacidade de desenvolver e melhorar as habilidades, o conhecimento e a atitude de sua equipe (e suas próprias competências também), através de treinamento e orientação.
7. **Boa comunicação:** Capacidade de promover uma comunicação clara, agradável e assertiva. Boa comunicação é, também, saber ouvir.
8. **Estabelecimento de metas:** Capacidade para estabelecer metas adequadas e bem estabelecidas.
9. **Tomada de decisão:** Estar preparado para tomar decisões difíceis e assumir riscos.
10. **Delegação de poderes:** Saber delegar poderes às pessoas, transferindo responsabilidades e autoridade. Novas responsabilidades podem energizar as pessoas, mas esteja ciente de que é fundamental para bons resultados capacitar de acordo com as competências de cada membro da equipe.

Percebeu? Olhando para as duas listas de competências (que representam apenas as mais significativas) do gestor e do líder, e que, de um modo ou de outro, são abordadas ao longo desse livro, é fácil perceber que a liderança é uma das principais competências necessárias para um bom gestor e, por isso, eu havia dito que todo gestor deve ser também um líder.



# COMPETÊNCIAS PRINCIPAIS DE UM GESTOR

Gestão do Tempo

Foco em Resultado /

Organização

Criatividade

Pró-atividade / Iniciativa

Avaliação Eficaz da Equipe - Promoção / Substituição / Realocação

Liderança

Motivação

Equilíbrio Emocional

Visão Positiva

Senso de Justiça

Desenvolvimento das Competências da Equipe

Aprendizagem com erros

Boa Comunicação

Estabelecimento de Metas

Tomada de Decisões Difíceis e Arriscadas

Delegação

Visão Generalista dos Processos Empresariais

Conhecimento dos Processos que Administra

Planejamento

Melhoria Contínua

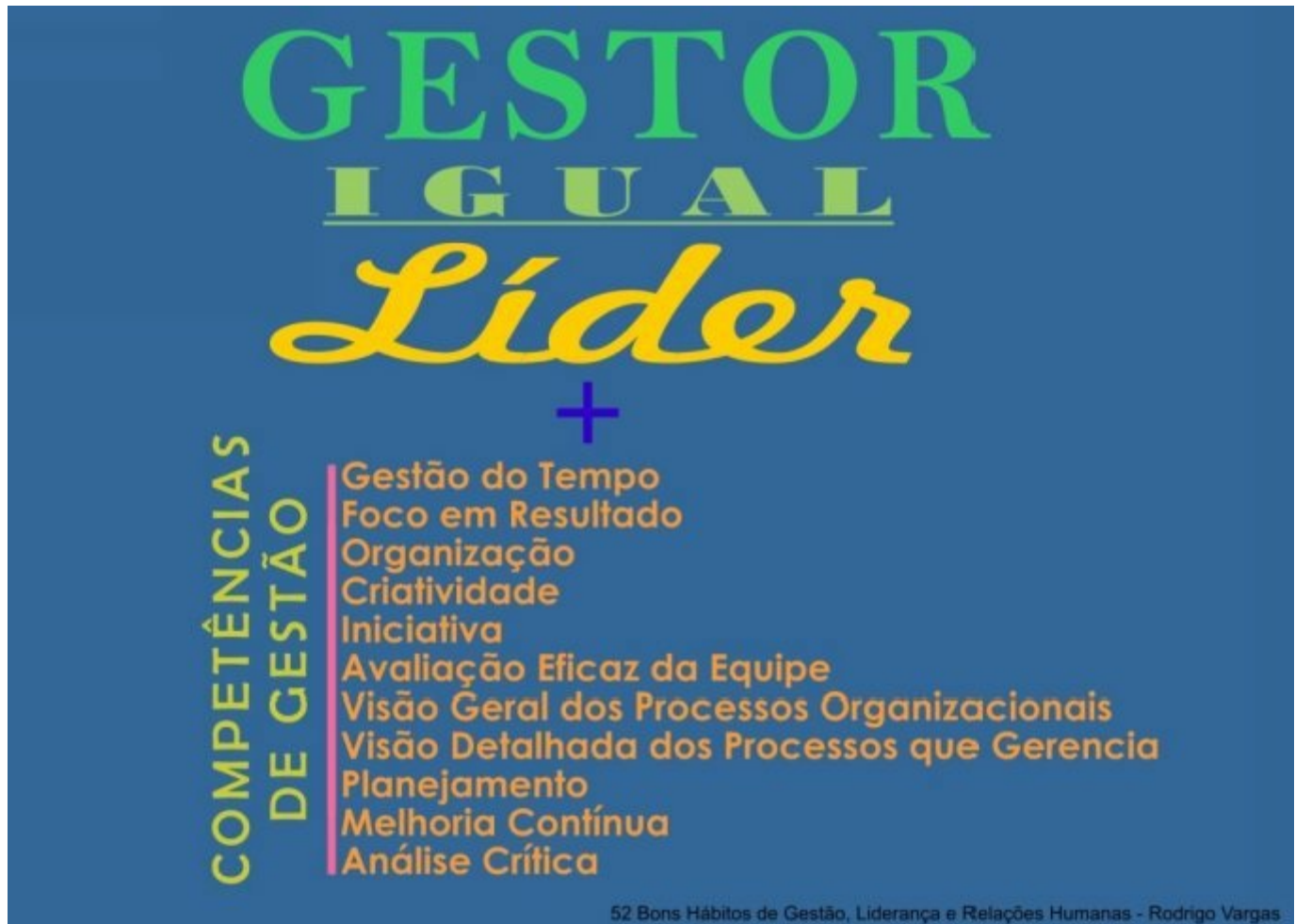
Análise Crítica

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Quando ouço falar de liderança como algum superpoder que indivíduos afortunados têm, ou um dom extraordinário, ou ainda alguma influência mágica que certos profissionais possuem, percebo um exagero, ou mais que isso, um equívoco. Quando começa a discussão entre as diferenças entre líder e gestor, então, nem se fala, percebo uma confusão generalizada que existe sobre o assunto. Eu trato isso de forma muito simples. Como já foi dito, a liderança é uma das competências do bom gestor, e como tal, pode ser desenvolvida. É evidente que existem pessoas que parecem ter uma facilidade maior para se comunicar, ou ainda outras parecem ter uma facilidade para tomar decisões, outras parecem ser muito mais equilibradas, e, por chamar a atenção pela grande desenvoltura, dizemos que elas têm carisma. Mas, sejamos objetivos, se você considera que pode desenvolver a competência de pilotagem, ou de aprender a tocar um instrumento musical, ou mesmo de preparar um novo prato da sua culinária regional, você certamente será capaz de desenvolver a competência de liderança (que na verdade é a soma de outras 10 competências que foram listadas). Portanto, todo bom gestor deve ser bom um líder, mas nem todo líder precisa ser um gestor. Eu sei que muitos pensam diferente disso, e entendo que a razão possa estar no fato de se dar o cunho místico ao líder, ao mesmo tempo em que se pragueja contra o chefe (que é um gestor). O fato é que existem bons gestores, e maus gestores; gestores que têm a competência de liderança bem desenvolvida, e os que não têm. Mas,

insisto no fato de que, eu acredito que aquele que já tenha assumido profissionalmente o papel de gestor, entende que é preciso ser também um bom líder, para orientar sua equipe, e obter os melhores resultados. Fazendo um comparativo com um time de futebol, o gestor seria o “técnico do time”, enquanto que o líder seria o “capitão”. Enquanto que o capitão do time precisa ter uma boa liderança, para animar o time e conter os exaltados, o técnico, além disso, precisa planejar e por em prática a tática do jogo, treinar o time, e escolher os melhores para a partida.

Portanto, acredite, se você buscar desenvolvimento, a sua liderança poderá ser tão boa quanto seus esforços nessa direção!



Isto posto, vamos voltar ao ponto inicial do capítulo, sobre as maneiras que podemos adotar para dar ordens. Existem algumas dicas básicas sobre dar ordens e que são muito eficientes para orientar e determinar tarefas e procedimentos a um colaborador, de forma amigável e perfeitamente cabíveis no dia a dia do gestor. Use-as conforme a situação:

### **Quando for dar uma ordem, exponha um motivo:**

#### **Ao invés de dizer:**

- Fulano, faça isto já.* Prefira dizer:
- Fulano, acredito que é melhor fazermos isto já devido a...!* ou:
- Fulano, precisamos fazer isto já pelo fato de...!*

#### **Se houver um prazo já estabelecido, diga-lhe isso:**

- Fulano, temos que coletar todos os resultados dos índices de acompanhamento até,*

*no máximo, amanhã, porque eu terei que analisá-los e enviá-los à diretoria já no dia seguinte.*

### **Faça perguntas, no lugar de dar ordens diretas:**

#### **Quando isto pode ser feito? Quando você consegue terminar este trabalho?**

Por exemplo, você precisa definir uma data para o encerramento de um trabalho. Peça que a pessoa sugira a data para você analisar. Se estiver adequada a sua necessidade, aprove-a. A vantagem é que o compromisso do outro será muito maior, pois foi ele mesmo quem definiu a data.

#### **Qual é a melhor maneira de corrigir isto?**

Da mesma forma, faça com que a solução venha da própria pessoa, para aumentar o comprometimento na solução. Mesmo que você induza a um tipo de solução, faça com que a pessoa pense que a idéia foi dela.

#### **O que você acha de prepararmos o relatório ainda nesta semana?**

É sempre importante você ouvir quem vai executar a atividade, para entender como ela pensa em administrar o tempo, quais possíveis barreiras possam existir, qual o grau de dificuldade que possa existir, e qual o entendimento que ela tem daquilo que você precisa que seja feito.

### **Desafie a pessoa:**

Ao invés de dar uma ordem direta, você pode desafiar a pessoa. Veja alguns exemplos:

- Será que você consegue coletar os dados até o final do dia?
- Precisamos desse material o quanto antes, será que você é capaz de resolver essa questão?
- Entendo todas as dificuldades, mas será que você consegue encontrar uma alternativa que atenda às nossas necessidades?

# DÊ ORDENS DE FORMA AMIGÁVEL



**QUANDO FOR DAR UMA ORDEM,  
EXPONHA UM MOTIVO!**



**FAÇA PERGUNTAS AO INVÉS DE  
DAR ORDENS DIRETAS!**



**AO INVÉS DE DAR UMA ORDEM  
DIRETA, DESAFIE A PESSOA!**

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Torne um hábito a utilização dessas formas de dar ordens e determinar tarefas, pois são bastante eficientes e muito mais amigáveis do que as ordens diretas.

## **HÁBITO 6 - Aprenda a dar ordens!**

### **RESUMO**

Todo bom gestor deve ser um bom líder, mas nem todo líder precisa ser gestor.

Exponha um motivo, antes de dar uma determinação.

Faça perguntas, ao invés de dar uma ordem direta.

Desafie a pessoa.

## 7. Exponha uma opinião contrária de modo inteligente!



Quando nos deparamos com a situação em que precisamos expor nossa opinião, e esta é contrária a da outra pessoa, precisamos usar de inteligência e habilidade, pois não queremos apenas dizer o que pensamos, pura e simplesmente, queremos que a outra pessoa realmente entenda o nosso ponto de vista. Sendo assim, uma técnica que podemos utilizar é a de expor a opinião contrária com uma evidência em primeiro lugar. Veja a seguir os passos que podemos seguir:

### 1)Primeiro Passo:

Responda ao interlocutor:

- Entendo seu pensamento, ou,
- Entendo o que você quer dizer, ou,
- Compreendo sua colocação.

Repita, então, o que a pessoa disse: “você está me dizendo que...” ou “se eu entendi bem, você está dizendo...”

### 2)Segundo Passo:

Em seguida, entre com sua evidência (um fato, um dado estatístico, um incidente, uma analogia, uma reportagem, um trabalho científico, um artigo publicado, uma matéria de uma revista, etc.) começando com:

- Quando você diz isso, eu lembro de que..., ou,
- Ao você mencionar isto, me faz lembrar...

Expondo seus argumentos, você já demonstrará que não está discordando sem motivos. Os motivos existem e devem, então, ser levados em consideração. Esta é a mensagem que você estará dando a outra pessoa, assim que você expõe seus motivos. É como se você dissesse:

- Hei! Olhe também o meu ponto de vista.

3)Por último, diga sua opinião:  
- Portanto, eu sou a favor de (ou contra)...



Isto ajudará você a expor sua opinião de forma cortês e inteligente, evitando ser omissos ou ausentes, e procurando fazer com que a outra pessoa entenda seu ponto de vista. A evidência que você estiver utilizando vai validar a sua resposta.

**HÁBITO 7 - Exponha uma opinião contrária de modo inteligente!**  
**RESUMO**

Exponha uma opinião contrária com uma evidência.

Siga os 3 passos:

1. Repita o que a pessoa disse
2. Exponha um fato alinhado com sua opinião
3. Por último, dê sua opinião

## 8. Coloque as pessoas de sua equipe onde elas rendem mais!



Este eu classifico como o ponto-chave para você obter bons resultados de uma equipe. Conhecer as pessoas que você tem na sua equipe, e conhecer as suas competências (tratamos aqui competências como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes), é fundamental para adequar cada um na função onde possa desempenhar melhor. Infelizmente, algumas vezes você pode concluir que a pessoa não tem as competências necessárias para nenhuma das funções e atividades que você tem na sua área. Isto quer dizer que você tem duas alternativas; se a pessoa demonstra ter potencial, você a treina; se não, você a substitui.

Depois da publicação dos trabalhos do prof. Gardner, de Harvard, sobre as inteligências múltiplas (lógica, musical, sinestésica, interpessoal, intrapessoal, espacial e lingüística), podemos entender que não existe uma pessoa sem competências, mas sim, pessoas que não têm as competências para um determinado trabalho, e que pode, em outra função, fazer um trabalho melhor e ser mais feliz.

Lembro de um operador de linha de produção, cujos índices de erro na montagem eram muito altos. Após algumas conversas com ele, acabei por demiti-lo. Ficou claro que aquele trabalho não era para ele. Tempos depois soube que o rapaz estava trabalhando em uma atividade que exigia competências bem específicas, como ter habilidade para trabalhar em grandes estruturas, a grandes alturas. Um trabalho para poucos. Ou seja, ele era muito competente, mas não na função que ele exercia naquela linha de montagem.

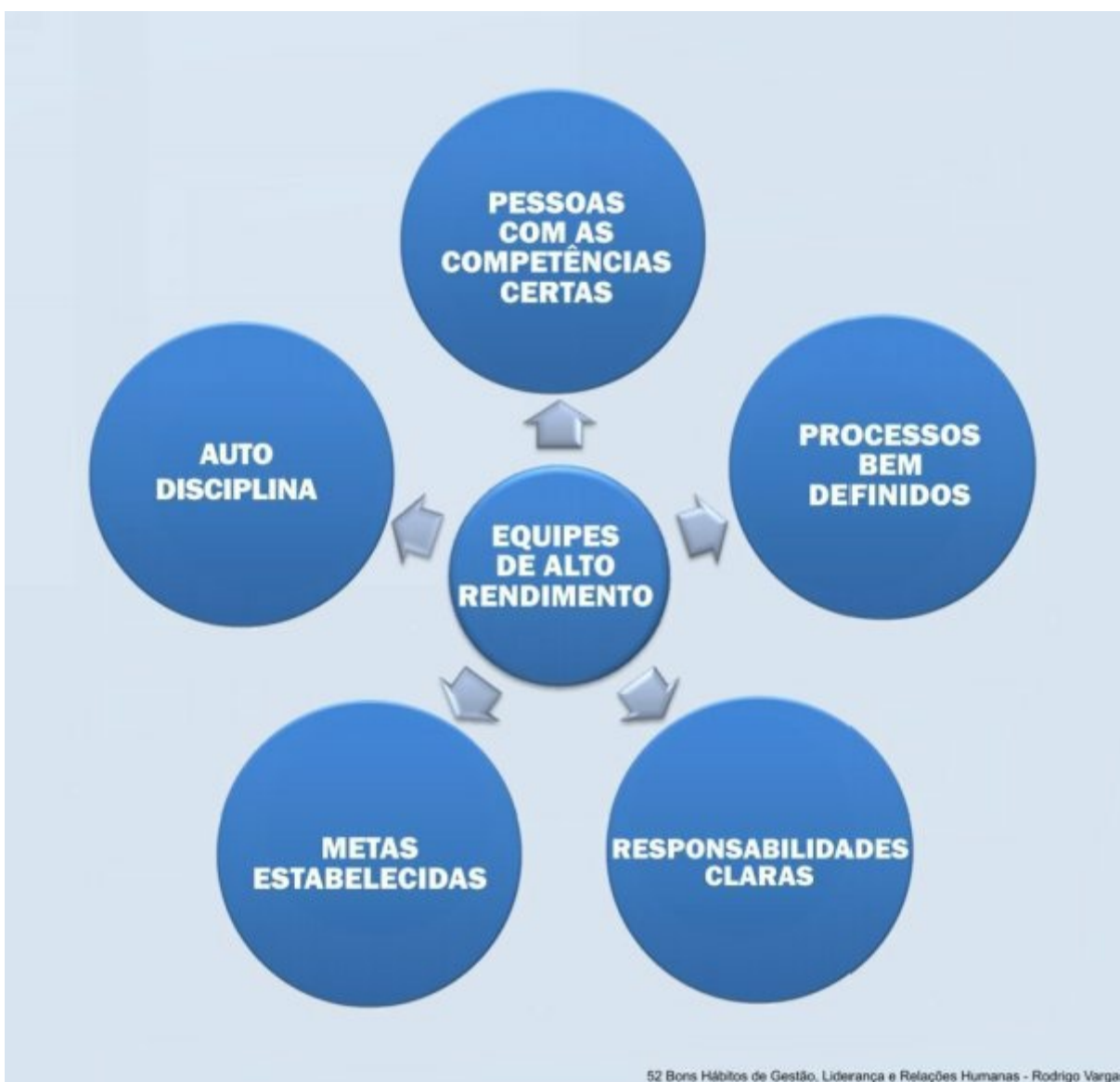
Em outra empresa, havia um analista de planejamento de materiais que estava com um desempenho insatisfatório. Conversando com o coordenador da área, vislumbramos uma possibilidade dessa pessoa trabalhar como almoxarife em uma vaga que havia sido aberta. O que vimos foi que, de um analista com desempenho insatisfatório, conseguimos um bom almoxarife, que desempenhou muito



melhor suas atividades, pois naquela função, as competências requeridas eram outras.

E tenha em mente que ter pessoas competentes na função é o primeiro passo para montar uma **equipe de alto desempenho**, cujos requisitos são:

1. Pessoas com as competências certas: ou seja, cada posição numa Organização exigirá um determinado conjunto de competências, cabe ao líder, ter certeza de que cada membro da equipe preenche os requisitos. É aquele velho (mas cada vez mais importante) chavão: "cada um no lugar certo". Se isso não ocorrer, se faltar competência para o membro da equipe, isso comprometerá diretamente os resultados. O líder, na sua função, deve procurar: ou desenvolver a pessoa (se perceber potencial), ou transferir para outra área onde essa pessoa possa preencher uma necessidade baseada nas suas competências, ou, em último caso, desligar a pessoa.
2. Processos definidos: se não estiver claro como executar o processo, obviamente o resultado também estará comprometido. Imagine, para entender o quanto isso é importante, jogar uma partida de futebol sem entender plenamente as regras do jogo.
3. Responsabilidades claras: sim, muita gente tem medo de carregar responsabilidade, mas isso deve ficar claro. Quem faz o que, quando e até que ponto vai seu nível de autoridade ou autonomia.
4. Metas estabelecidas: esse ponto parece óbvio, mas muita gente negligencia. Para marcar um gol, é preciso saber qual é o nosso lado do campo.
5. Autodisciplina: sem disciplina nenhum trabalho é bem feito. Disciplina é a nossa capacidade de executar e controlar. A autodisciplina é a disciplina motivada por cada um, é uma competência interna que facilita a cada um o cumprimento de seus objetivos.



Colocar as pessoas certas, nos lugares certos, como um técnico de futebol, essa é a grande tarefa de um gestor!

## **HÁBITO 8 - Coloque as pessoas de sua equipe onde elas rendem mais!**

### **RESUMO**

Conheça as pessoas de sua equipe e as suas competências.

Competência é o conjunto de: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Coloque a pessoa na atividade para a qual ela tem competência.

Pessoa sem competência para a função, mas com potencial, pode ser treinada.

Pessoa sem competência e sem potencial, deve ser substituída.

Forme equipes de alto desempenho com pessoas competentes, processos bem definidos, responsabilidades claras e autodisciplina.

## 9. Relacione tarefas a nomes!



Seja para as atividades de rotina, seja para as atividades de projeto, cada membro de sua equipe deve saber exatamente o que deve fazer, qual a responsabilidade que lhe cabe. Bola dividida, normalmente, dá problema. Isto é fundamental: a cada tarefa deve haver um responsável, mesmo que outras pessoas estejam também envolvidas. Fazendo isto, você compromete especificamente uma pessoa. É esta a pessoa que deverá responder pelo resultado. Todos da equipe devem ter, cada um, suas tarefas e objetivos próprios a atingir. Isto é o que faz as pessoas se motivarem e produzirem.

Quando houver necessidade de estabelecer um projeto formal para determinada atividade, procure elaborar um cronograma, uma análise financeira e uma análise de riscos. Por exemplo, se você elaborou um cronograma de atividades, a cada tarefa, relacione um único responsável, mesmo que esta tarefa envolva muitas pessoas. As outras poderão aparecer listadas como apoiadores (aqueles que tem poder político ou podem liberar os recursos necessários), como um suporte (aqueles que podem ser chamados para atividades eventuais, como um especialista) ou ainda como colaboradores-chave (aqueles que tem um tempo significativo dedicado ao projeto). Existem softwares específicos para acompanhamento de projetos, onde é muito fácil monitorar as atividades e suas evoluções, mas, se o custo das licenças é uma restrição, ou mesmo se o conhecimento de todos sobre o uso do software para acompanhamento for outra restrição, você pode obter bons resultados com uma simples planilha eletrônica, ou ainda, qualquer quadro resumo, em que você tenha, ao menos, as informações seguintes, já lhe será útil:

1. **Qual é a atividade ou tarefa.** Faça uma descrição tão sucinta quanto possível, e tão detalhada quanto necessário.
2. **Qual o nome do responsável** pela atividade ou tarefa.
3. **Quais as datas programadas** para início e fim da atividade.

4. **Quais as datas reais** de início e fim da atividade.
5. **Qual o status** atual da atividade (aberta, fechada, em andamento).
6. **Qual o percentual de andamento** da atividade.
7. **Um campo de observações**, para comentários em geral.
8. **Um sinalizador de atrasos** (você pode usar o verde se a tarefa estiver em dia; o amarelo se estiver atrasada até 20%; ou o vermelho se o atraso for maior do que 20%).

Importante que você utilize meios eficazes de comunicação, para informar a todos sobre o andamento do projeto, além é claro, dos encontros periódicos com a equipe. Obviamente, se você tiver muitos projetos em sua área, poderá querer adotar práticas e metodologias mais complexas, dependendo sempre de sua necessidade.

## **HÁBITO 9 - Relacione tarefas a nomes!**

### **RESUMO**

No dia a dia, não deixe espaço para bola dividida, cada um na sua equipe deve saber exatamente quando e o que executar.

Se houver necessidade de estabelecer um projeto formal, elabore ao menos um cronograma, uma análise financeira e uma análise de riscos.

Num cronograma, relacione um nome para cada tarefa, e relacione os outros como apoiadores, suporte ou colaboradores-chave, além das datas mais importantes e dos principais indicadores de status e andamento.

Para projetos, utilize meios de acompanhamento, seja um software, ou mesmo uma planilha eletrônica e disponibilize meios para todos estarem informados.

## 10. Lidere reuniões!



Certamente, numa função de gestão, você terá que se defrontar com a tarefa de liderar reuniões. Ainda que sejam importantes e fundamentais em várias situações da vida corporativa, quando mal lideradas, as reuniões podem se transformar em destruidoras da produtividade e desperdiçadoras do tempo.

Quando me perguntam se eu recomendo fazer as reuniões em pé, para serem mais breves e objetivas, eu pergunto: Você almoça em pé? E, para quebrar o silêncio enigmático que vem depois da pergunta, eu mesmo respondo: Eu, somente em raras situações! É claro que estamos falando de duas coisas diferentes, mas, guardadas as devidas proporções, a comparação serve para uma interessante reflexão. Se eu estiver no aeroporto, buscando um lugar para comer, mas não encontrar um lugar para sentar, eu provavelmente almoçarei um sanduíche, em pé. Quando corro uma maratona (e eu demoro um bocadinho!) lá pelo quilômetro 21 eu como duas bananas, enquanto mantenho meu trote, mais um sachê de carboidrato e um isotônico, e isso é meu almoço! O que eu quero dizer é que, em determinadas situações, bem específicas, a reunião em pé pode ser uma boa opção. Por exemplo, eu realizava reuniões de produção na linha de montagem, fazendo um resumo do dia anterior, falando de problemas e soluções da produção, repassando as questões mais importantes do dia, e dando a oportunidade a todos de falar. Essa reunião durava em média 15 minutos, e era feita em pé. Preparava o time para o trabalho, e era uma boa solução. Também participei de reuniões de “análise de material não conforme”, onde analisávamos a possibilidade de retrabalho das várias peças, e essa reunião era em pé, na própria área de material não conforme, no chão de fábrica, e também posso dizer que era uma boa solução. Mas, deixar as pessoas em pé, apenas com o objetivo de “apressar o passo”, não me parece a melhor alternativa, pois, as dicas que veremos a seguir são muito mais eficazes. Por isso, penso que na maioria das situações a posição sentada é a mais adequada. Mas, cada caso é um caso, e o fundamental é entender o que realmente é preciso fazer para que as reuniões

sejam produtivas.

Para liderar reuniões eficazes, e obter produtividade e objetividade, tenha sempre em mente alguns pontos principais. Veja-os a seguir:

### **As Regras Básicas Para Quando For Liderar Reuniões:**

1. **Comece no horário.** Lembre-se de que, por padrão, **a sua reunião deve iniciar exatamente no horário marcado.** Acostume-se a isso, e seus colegas aprenderão que você é pontual, e isso evita o círculo vicioso do atraso: “Alguém atrasa porque sabe que os outros atrasam, e assim a maioria atrasa.” Em condições onde o atraso de alguém seja impeditivo para o início, ou realização da reunião, explique a todos o fato, procure entrar em contato com a pessoa, e estabeleça um tempo limite; caso perceba que o atraso será muito mais que 10 minutos, desculpe-se com todos, e prefira remarcar para outro horário. Em reuniões onde a presença de alguém era fundamental (um diretor, por ex.), costumava lembrar o profissional sobre o compromisso e confirmar que estava tudo ok para sua presença. E, se houvesse algum atraso, também procurava a pessoa depois, pedindo especial colaboração no sentido de manter as reuniões sempre pontuais.
2. **Relembre a todos,** logo no início da reunião (e sempre que necessário) **o propósito da reunião,** ou seja, a pauta e o(s) objetivo(s), o horário para término, e qualquer outra informação relevante e cabível para demonstrar a importância de estarem todos ali reunidos.
3. **Controlar o andamento da reunião, desde o seu início, monitorando o tempo e o foco no assunto da reunião.** Uma das coisas mais fáceis numa reunião é você se perder no tempo. Isto acontece por várias razões, dentre elas: porque tem pessoas que falam muito e são prolixas, ou porque tem gente que sempre desvia o assunto, ou porque as pessoas querem entrar num nível de profundidade descabido. Estimule quem não se pronuncia (fazendo perguntas, por exemplo), a falar e dar sua opinião, e procure, com polidez, mas com firmeza, encurtar a fala dos prolixos; sempre baseado no fato de que precisamos ser objetivos e ouvir todos, respeitando, sempre, o horário estabelecido. Em último caso, naquelas exceções em que não se consiga terminar o assunto no tempo programado, adote uma das duas hipóteses: ou você combina um tempo extra, uma prorrogação de horário com o objetivo de chegar a uma conclusão, ou marca um novo dia/horário com essa finalidade. Isso serve para educar e disciplinar os participantes, fazendo com que, em novos encontros, todos cooperem mais. Lembre-se de que, em reuniões em que você esteja liderando, o que vai ser discutido, ou não, é prerrogativa sua. Não permita que usem a sua reunião para discutirem o novo layout do escritório, as novas regras para o campeonato de futebol ou a qualidade da refeição servida na empresa, ou qualquer outro assunto que fuja ao escopo por você estabelecido. Se for cabível, marque outra reunião específica para discutir o assunto novo (se o assunto for de sua responsabilidade, é claro).
4. **Mantenha o respeito e a disciplina, e evite interrupções externas,** tais como:

telefonemas ou recados. Proponha a todos que deixem o celular no “silencioso”, ou ainda que o depositem em uma caixa com essa finalidade, dentro ou fora da sala, ou ainda que o deixem com uma pessoa de sua confiança, que não esteja na reunião. A concentração fica muito prejudicada com o festival de sons que vem de todos os celulares, e também com a própria distração que causa o participante querer verificar uma mensagem, ou chamada. Tudo é uma questão de hábito e, se houver interesse da alta direção da empresa, essas práticas podem ser adotadas extensivamente e com bons resultados.

Dê espaço para que todos participem e manifestem suas opiniões, respeitando o tempo, é claro! Não permita que haja monopolização de quem quer que seja, e isso você consegue dando o ritmo à reunião, e passando a fala de um para outro. Também não permita atitudes não profissionais, mantendo o decoro e o bom ambiente (disciplinado, leve e agradável), propício ao trabalho produtivo. Certa vez, precisei, discretamente, pedir a um colega que tirasse o pé da cadeira ao lado, pois ele sentava como se estivesse na sala de estar de sua casa. Penso que a maioria dos presentes deva ter percebido, mas não há como levar adiante uma reunião sem o mínimo de compostura, pois nossa atitude gestual sempre nos remete à nossa atitude mental. Postura relaxada (que é bom e produtivo) não deve ser confundida com postura desleixada (que é ruim e contraproducente). Tenha a certeza de que os bons profissionais valorizam o respeito e o bom ambiente, e o momento da reunião deve ser tão breve e tão produtivo quanto possível! Veja, ao final dessa sequência de regras básicas, uma lista com os tipos mais destrutivos de uma reunião, como identificá-los e o que fazer para eles não acabarem com a produtividade de sua reunião.

5. **Quando decisões devam ser tomadas**, há, normalmente, duas alternativas: **decisão por consenso** (quando se busca a convergência de todos a um denominador comum), **ou por votação**. Buscar o consenso, em algumas situações, pode consumir um tempo considerável, portanto, reflita sobre o custo benefício de um ou outro método de decisão.
6. Se, durante a reunião, foram discutidas ações específicas a serem tomadas, **estabeleça claramente essas ações, com prazos e responsabilidades bem definidas**.
7. **Emita uma ata de reunião**, em até 24 horas, com todas as informações relevantes advindas da reunião, principalmente, eventuais decisões, ou planos de ação, com seus responsáveis e datas. Quando for possível criar a ata, no momento da reunião, aproveite e pegue a assinatura de todos (isso tem um efeito surpreendente, intensificando o comprometimento de todos!).
8. **Distribua a ata de reunião a todos os interessados** e envolvidos com o assunto, não apenas aos participantes da reunião.
9. **Realize o follow-up**, sempre que necessário, para ter certeza de que as ações e decisões tomadas na reunião estão sendo cumpridas.



## Os 9 Papéis Mais Destrutivos Numa Reunião:

É importante frisar que esses são os tipos que eu mais vi nas incontáveis reuniões em que estive, como líder ou participante, nas diversas Organizações pelas quais passei. Também já vi algumas pessoas assumindo mais de um papel, por exemplo, o folgado e o sabe-tudo, o estúpido e o desinteressado, numa mesma reunião, ou em reuniões diferentes. Existem, obviamente, outros tipos e variações, mas eu penso que identificar e saber lidar com esses nove papéis proporcionará a você competência para lidar com os demais.



### 1. O Folgado:

- **Características:** Faz chacota com tudo e todos. Conta piadas, faz brincadeiras. É capaz de atender o celular em plena reunião, ou ficar mexendo nas funções do seu *smartphone*., desviando a atenção dos demais participantes da reunião.
- **Consequências:** Perda de tempo, confusão, dispersão e falta de concentração.
- **Possíveis Ações:** Valorize o tempo de todos, pedindo colaboração para focar no tema da reunião. Avance no assunto. Corte as brincadeiras, ignore-as, siga em frente. Se for preciso, pare a reunião e peça, polidamente, o esforço de todos para que a reunião seja o mais produtiva possível. Lembre a todos os prazos envolvidos, e a necessidade de se chegar a bom termo.

## 2. O Sabe-Tudo:

- **Características:** Interrompe a todo o momento para dar suas idéias (fica só esperando a deixa), e quer sempre monopolizar a discussão. Quer mostrar que tem solução prá tudo, mas quase sempre erra a pontaria.
- **Consequências:** Tira a oportunidade dos outros de falarem e darem opiniões, e faz com que muitos se desinteressem pelo tema da reunião.
- **Possíveis Ações:** Agradeça a contribuição dele, olhe para os outros membros e diga que você quer ouvir a todos. Inquiria os demais, force a contribuição de outros para evitar a visão apenas do “sabe-tudo”.

## 3. O Estúpido:

- **Características:** Critica tudo e todos, faz chacota das idéias dos outros. É irônico, é contestador, gasta energia brigando.
- **Consequências:** Bastante danosas, intimida os demais, rouba a criatividade do grupo.
- **Possíveis Ações:** Não permita a falta de respeito. Se for necessário, peça em alto e bom som a colaboração de todos para manter um ambiente de respeito e igualdade, onde todos tenham a oportunidade de falar e opinar, e enfatize que as brincadeiras podem ser mal interpretadas, por isso é melhor evitá-las em reunião. Não entre em conflito, você é o líder da reunião, é você que manda. Toque o barco rumo ao objetivo proposto.

## 4. O Desinteressado:

- **Características:** Está sempre sem foco, sem interesse em ajudar, não colabora, não tem informação. Pode assumir a personalidade do "sabotador" (que quer propositadamente que as coisas não dêem certo e faz tudo para isso), ou do "complicador" (que é complicado por natureza, dificultando tudo).
- **Consequências:** Perda de rendimento da reunião e das ações.
- **Possíveis Ações:** Evite esse tipo! Ele não agrega valor. Busque ter na reunião, ou o superior a ele, ou um liderado dele, se houver possibilidade. Caso tenha que tê-lo na reunião, seja firme, e enfatize que as necessidades não são suas, mas da Organização. Bloqueie as tentativas de “sabotar” ou “complicar”, mantendo toda a seriedade necessária, e todo o bom humor possível.

## 5. O Fora de Hora:

- **Características:** Nunca chega no horário, ou sai antes do final. Ele gosta de se fazer de importante!
- **Consequências:** Se for uma pessoa-chave, atrasa a reunião; se não, distrai a atenção dos demais. Atrapalha o andamento da reunião.
- **Possíveis Ações:** Se for realmente a presença dele necessária, e você já conhece o tipo, fale antecipadamente com ele, antes da reunião, pedindo sua colaboração para começar no horário. Se houver atraso, e a pessoa se desculpar ao entrar, aceite as desculpas; se a pessoa não falar nada, você pode, simplesmente, ignorar.

## 6. O Cochichador:

- **Características:** É aquele que só conversa ou dá idéia pro colega ao lado.
- **Consequências:** Distrai a atenção do líder, dispersa a atenção de alguns ao seu redor. Muitas vezes, boas idéias são perdidas.
- **Possíveis Ações:** Peça para a pessoa compartilhar com todos sua opinião. Diga que você quer conhecer a opinião dela, sempre que a vir cochichando. Diga que as melhores reuniões são aquelas em que todos falam, e todos ouvem, cada um no seu tempo.

## 7. O Mudo:

- **Características:** Não contribui com nada, você tem que fazer esforço para extrair seu pensamento.
- **Consequências:** Assim como com o cochichador, boas idéias podem ser perdidas por falta de serem devidamente comunicadas durante a reunião.
- **Possíveis Ações:** O mais das vezes é uma pessoa tímida, por isso, pergunte diretamente à ela, mostre interesse pela sua opinião, e insista várias vezes.

## 8. O Fora de Órbita:

- **Características:** Sempre longe da realidade e distante da praticidade. Em algumas situações, é aquele cara extremamente teórico, mas que nunca consegue entender a realidade, ou permitir que seu conhecimento se aplique a ela.
- **Consequências:** Você pensa que pode contar com ele, mas acaba tendo muita dificuldade em aproveitar seu conhecimento, ou obter ações objetivas em benefício do trabalho.
- **Possíveis Ações:** Requer habilidade para fazê-lo aterrissar. Normalmente, precisa de “coach” para fazê-lo ser mais objetivo. Você pode procurá-lo antes da reunião, para direcionar e digerir o assunto com ele previamente, buscando maior aproveitamento durante a reunião.

## 9. O Dispersivo:

- **Características:** Sua especialidade é desviar o assunto a qualquer momento. É um sujeito que gosta de conversar, e inicia um outro tema na primeira oportunidade. É um tipo muito frequente nas Organizações.
- **Consequências:** Muitas vezes está bem intencionado, mas divaga de tal modo que é improdutivo. Se você deixar, perderá todo o tempo de sua reunião com outros assuntos.
- **Possíveis Ações:** Traga-o para o caminho certo e coloque-o no rumo. Diga que é preciso manter o foco, e seguir com o tema proposto. Qualquer outro tema, levantado na discussão, pode até ser legítimo, mas deve ser discutido em outro fórum.

Veja, a seguir, o quadro resumo do capítulo, com as funções do líder e do participante, durante e após a reunião:

## **HÁBITO 10 - Lidere reuniões!**

### **RESUMO**

#### **Durante a Reunião(Líder)**

1. **Cumpra com pontualidade os horários de início e término da reunião.** Procure chegar à sala de reunião com 10 minutos de antecedência.
2. **Lembre a todos, no início da reunião** (e sempre que necessário) o **propósito** da reunião (assuntos e objetivos), **horário, prazos** e o que mais for relevante.
3. **Ccontrole o andamento da reunião para manter o foco na pauta e no tempo** previamente estabelecido.
4. Mantenha o **respeito e a disciplina**, deixe que todos se manifestem, e **evite interrupções externas**, tais como: telefonemas ou recados.
5. Se houver **necessidade de decisão**, defina se a buscará **por consenso ou por votação**.
6. **Estabeleça ações, prazos e responsabilidades**, quando aplicável.

#### **Durante a Reunião(Participante)**

1. **Colabore para fazer valer os horários de início e término da reunião.** Procurar chegar na sala de reunião com 5 minutos de antecedência.
2. Seja **objetivo nos comentários** e na participação.
3. Colabore para manter o **respeito e a disciplina**.
4. **Não mantenha conversas paralelas** ou cochichos com o colega, pois isso distrai e dispersa a atenção dos presentes.

#### **Após a Reunião(Líder)**

1. **Emita uma ata da reunião** em até 24 horas, no máximo, após a reunião.
2. **Distribua cópia da ata** a todos os envolvidos, não apenas aos participantes.
3. **Realize follow-up**, quando aplicável.

#### **Após a Reunião(Participante)**

1. **Cumpra com as tarefas** concordadas durante a reunião.

## 11. Faça, pelo menos, um elogio por dia!



Este é um excelente hábito de relações humanas e tornará você uma pessoa mais simpática. Você vai obter cooperação das outras pessoas com muito mais facilidade. Experimente com sua equipe de trabalho, e você vai conseguir resultados fantásticos.

Mas, lembre-se, faça sempre um elogio verdadeiro! Quando for elogiar, encontre realmente algo em que você acredita que a outra pessoa demonstrou motivos para ser elogiada.

Por exemplo, se você for dizer a um colega de trabalho que gostou muito de seu relatório, diga o porquê:

-Gostei muito de seu trabalho porque percebi que estava bem objetivo e com dados precisos e atualizados.

Se for dizer a um colega de trabalho que gostou de sua apresentação, diga, por exemplo, que gostou porque foi um tema interessante, bem apresentado, e que a pessoa teve uma boa postura. Acima de tudo, seja sincero em suas palavras. Você pode até, se quiser, omitir algum detalhe negativo, mas quando for abordar algo positivo, tem que ser verdadeiro. Cuidado, também, para não parecer exagerado, ou bajulador.

Cuidado com elogios do tipo:

-Você está muito bonita(o)! Prefira sempre dizer a palavra elegante ao invés da palavra bonito, caso contrário, pode parecer cantada. E cuidado, porque as cantadas no trabalho podem destruir sua imagem, ou causar problemas incorrigíveis.

# FAÇA PELO MENOS UM ELOGIO POR DIA

-  **Seja verdadeiro no elogio!**
-  **Busque valorizar os pontos positivos da pessoa!**
-  **Não invente elogios do nada, pois parecerá falso!**
-  **Aproveite as oportunidades criadas naturalmente!**
-  **Explique como percebeu determinada qualidade, razão do elogio:**
  - "Gostei da sua apresentação porque foi bastante objetiva!"
  - "Parabéns, seu relatório tinha informações muito relevantes"

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Lembre-se de que todo mundo gosta de receber elogios, não apenas você e eu. Portanto, quando você elogia alguém, você está construindo uma relação amigável e positiva com a pessoa. É muito fácil elogiar, e obtemos resultados muito bons. No entanto, acredito que, em geral, o fazemos muito menos do que poderíamos. Portanto, aproveite as oportunidades que tiver, e experimente fazer belos e verdadeiros elogios.

## HÁBITO 11 - Faça, pelo menos, um elogio por dia!

### RESUMO

Faça, pelo menos, um elogio por dia.  
Seja sincero ao elogiar.

## 12. Demonstre sempre uma postura séria!



Demonstrar uma postura séria é fundamental para que você possa receber mais responsabilidades (crescimento profissional), portanto, controle-se. Não exagere com brincadeiras. Mantenha sempre uma postura elegante. Isto transmite confiabilidade. Postura séria também é lembrar-se de retornar um recado de um colega, prestar verdadeira atenção quando as pessoas falam com você, levar em conta, numa discussão (num diálogo), o ponto de vista seu e do outro. Outra coisa: mascar chicletes e deixar a barba por fazer, poderá passar uma imagem errada sobre você! Mas lembre-se, você não deve ter cara fechada ou carrancuda para ter uma postura séria. Não é isso. Silvio Santos vive sorrindo, nem por isso alguém pode dizer que ele não seja uma pessoa séria. Pelo contrário, sempre foi respeitado.

Eu, por exemplo, já presenciei reuniões em que pessoas se comportavam pior que colegas em intervalo de aula. Brincadeiras exageradas, despropositadas, nítido desinteresse pelo assunto da reunião, piadas fora de hora, e exagero, muito exagero. Nisso eu incluo, desde funcionários de mais baixa hierarquia na Organização, até, pasmem, gente em posição de diretoria.

Em outro exemplo, no final da década de 90, eu participava de um treinamento na Itália, juntamente com um grupo de engenheiros e técnicos, com o propósito de montarmos uma linha de produção no Brasil, para uma empresa da área automotiva que estava se instalando naquela ocasião. Mantinha-me concentrado e focado no trabalho. Falava sem excessos e sem a intenção forçada de aparecer. Depois de 2 semanas, o gerente voltou ao Brasil, deixando-me como líder do grupo para o restante das outras 6 semanas.



# DEMONSTRE UMA POSTURA SÉRIA

◆ e ganhe respeito e admiração ◆



**Não confunda postura séria →**



**com postura carrancuda! →**



**Cultive: Esmero**

**Respeito**

**Confiança**

**Comprometimento**

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Há um ditado que diz: “Não basta ser, é preciso parecer”. Ou seja, não basta apenas “ser” sério; numa Organização, você deve também “parecer” ser sério. O que eu quero dizer é que você deve deixar transparecer o seu caráter correto e sério, assim, de um lado, você afasta aqueles que não o sejam, e torna-se, ao mesmo tempo, um candidato a cargos que exijam mais responsabilidades e seriedade.

## **HÁBITO 12 - Demonstre sempre uma postura séria!**

### **RESUMO**

Demonstre sempre uma postura séria e responsável, cultivando esmero, respeito, confiança e comprometimento.

Lembre-se de que ser sério e responsável não quer dizer andar de cara amarrada.

### 13. Saiba conviver com as críticas!



Lembre-se de que algumas críticas podem ser úteis sob algum aspecto, desde que sejam realmente sinceras e razoáveis. E quando for assim, é positivo, pois nos permite melhorar.

Quando as críticas forem injustas, não se incomode, pois, às vezes, existe um elogio escondido por trás disso. Não raro, as pessoas criticam como forma de defesa, porque, de algum modo, sentem-se ameaçadas por você. Mesmo que a ameaça seja representada pela competência de seu trabalho, ainda assim é visto como uma ameaça pela outra pessoa.

De todo modo, sempre faça uma análise criteriosa sobre o fundamento da crítica e o seu conteúdo, procure entendê-la e entender o seu contexto também. O importante é que você entenda que a crítica vai sempre representar a percepção de alguém. Portanto, fundamentada ou não, a crítica indicará uma suposta percepção de alguém sobre você. Preste atenção em especial às críticas das pessoas a quem você tem consideração especial, respeito ou admiração. Atenção, esta lista deve, necessariamente, incluir seu chefe!

Atente que não pode haver dúvidas sobre o que você entendeu ou não da crítica. Quando a pessoa falar, tente não ficar na defensiva e sair cortando a fala da outra pessoa. Preste atenção, ouça, pergunte o que não entender. Aí sim, você pode falar e colocar seus argumentos.

Se não fizer sentido (muito cuidado ao concluir que uma crítica não faz sentido), argumente e explique seu ponto de vista. Mas faça com que a outra pessoa entenda verdadeiramente o que você está dizendo. Se aplicável, implemente as ações necessárias baseadas na crítica. E não se esqueça de agradecer à outra pessoa o interesse que ela teve em lhe trazer a crítica, e que você entende que ela estava imbuída de um espírito construtivo. Sendo assim, diga que você fará o possível para melhorar.

# SAIBA CONVIVER COM AS CRÍTICAS



52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Embora algumas vezes você possa ouvir críticas injustas, verá que valerá a pena encontrar oportunidades de melhoria. Normalmente, quando temos a coragem de sair de nossa zona de conforto encontramos boas oportunidades para crescimento!

## HÁBITO 13 - Saiba conviver com as críticas!

### RESUMO

Saiba conviver com as críticas.

Faça sempre uma análise criteriosa sobre o fundamento e o conteúdo da crítica.

As críticas podem ser bastante úteis, apontando algo onde podemos melhorar.

Críticas injustas podem ser elogios disfarçados.

## 14. Saiba gerenciar eficazmente seu tempo!



Você deve valorizar seu tempo, em todas as suas atividades, pois a gestão de seu tempo e de sua agenda é fundamental para a obtenção dos seus resultados. Você já deve ter percebido que não é difícil encontrar alguém que queira lhe desviar do cumprimento de sua agenda, querendo envolvê-lo em algum assunto de última hora, delongando algum outro, ou mesmo envolvendo você em incontáveis reuniões. Aliás, tem gente que parece que só conversa se for em reunião, não aparece na sua mesa para buscar solução, mas está sempre marcando reuniões, e envolvendo gente demais.

A vivência nas Organizações mostrou que os excessos de reuniões, bem como o uso indiscriminado do email, são grandes vilões da produtividade, corroendo o seu precioso tempo. Inclusive, o portal Salary.com (da IBM) tem realizado pesquisas sobre o desperdício de tempo durante o trabalho e vem mostrando isso também. Eu tomei conhecimento das pesquisas de 2012, de 2013, e de 2014, e uma importante constatação que se pode fazer é que o percentual de **respondentes que afirmam desperdiçar tempo no trabalho tem aumentado** com o passar dos anos. Entre os maiores desperdiçadores do tempo, aparecem:

- Navegação na Web, em sites não relacionados ao trabalho, prevalecendo as redes sociais;
- Reuniões e teleconferências desnecessárias, improdutivas ou exageradas;
- Emails em excesso

# OS DESPERDIÇADORES MODERNOS DE TEMPO



**REUNIÕES  
DESNECESSÁRIAS**



**NAVEGAÇÃO  
IMPRODUTIVA  
NA WEB E EM  
REDES SOCIAIS**



**EMAIIS EM  
EXCESSO**

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Por conseguinte, cuidado com o exagero de reuniões, posicione-se, sugira alternativas, mas não se deixe perder em reuniões excessivas e infundáveis. Em reuniões a que você foi chamado a comparecer, e que você tenha confirmado presença, procure chegar de 2 a 5 minutos antes. Segundo Phil Crosby, autor de vários livros sobre gestão da Qualidade, você deve aguardar, no máximo, 10 minutos após o horário marcado. Imagine a situação em que o líder da reunião não apareceu, mas os 10 minutos já se passaram. Nesse caso, avise os outros, se houver mais alguém, que você esperou 10 minutos e retornou ao trabalho. Caso o líder da reunião já esteja no local, mas esteja esperando alguém especificamente, avise que você não pode esperar mais, infelizmente, e que precisa dar continuidade às suas atividades. Sugira a marcação de um novo encontro, ou que ele tente um contato imediato com a pessoa aguardada, para saber informações sobre o que ocorreu, e se essa pessoa vem, ou não, e quando. De todo modo, peça a ele uma definição. Procure um consenso, mas mostre que você tem outras atividades a executar. Se estiverem todos os presentes, mas iniciarem-se conversas dispersas, ou até, se tiver gente que começou a contar piada (acreditem, isto acontece), procure ser discreto, mas, dirigindo-se ao líder da reunião, sugira: “-O que você acha de começarmos?...”

Outro grande devastador de tempo e produtividade, se mal usado, é o email. Veja alguns resultados de uma enquête realizada no portal GestaoIndustrial.com, em 2012, sobre o uso de email nas Organizações:

- 25% dos respondentes disseram dedicar mais de 4 horas ao dia para os emails.
- 55% responderam que acreditam que o uso do email nas Organizações pode ser considerado indiscriminado e exagerado.
- 74% disseram receber emails com muita gente copiada.
- 65% dos respondentes disseram acreditar que o uso do email ALONGOU as curtas distâncias, devido ao uso exagerado com pessoas localizadas fisicamente muito próximas, dentro da própria empresa.

Acredito que o email é uma ferramenta fantástica de gestão, se bem utilizada, pois permite uma

comunicação rápida com pessoas muito distantes, inclusive com o envio de documentos anexados, permitindo uma troca de informação que, em tempos passados, seria muito mais lenta e deficiente. No entanto, o email, pode se tornar, facilmente, num foco de consumo de tempo e produtividade. Já vivi muito a situação em que a pessoa me mandou um email, sobre um determinado assunto, quando teria sido mais simples e produtivo, para ela e para mim, ter falado comigo por telefone, ou pessoalmente. Policie-se! Estabeleça uma disciplina para ler e enviar emails. Se for preciso, avise seus colegas para que eles saibam disso. Por exemplo, peça que assuntos urgentes sejam comunicados diretamente a você, pessoalmente ou por telefone.

Vilfredo Pareto, economista e engenheiro italiano, realizou em 1906 um estudo da população italiana que mostrava que 20% dela era dona de 80% das terras. Mais tarde, o consultor de gestão e qualidade, Joseph Juran, difundiu o Princípio de Pareto (conceito 80-20), em que 80% dos problemas de qualidade são resolvidos ao se tratar 20% das causas. Outros exemplos mostram que 80% das vendas vem de 20% dos clientes, ou ainda, que 20% dos produtos são responsáveis por 80% das vendas. O princípio 80-20 pode ser observado também no uso das palavras de uma determinada língua. Claro que esse conceito não ocorre, por extensão, em todas as situações, mas podemos, dentro de uma margem de erro aceitável, dizer que **80% dos seus resultados virão de 20% das suas ações**.

Portanto, o que você faz com o seu tempo é tão importante quanto a qualidade do trabalho que você realiza. Fazer uma boa gestão do tempo significa muitas vezes dizer NÃO aos outros, com o objetivo de não desviar-se das suas atividades principais, e não gastar tempo e energia em coisas irrelevantes. Mantenha o foco e gerencie o seu tempo com o objetivo maior de conseguir os melhores resultados para a Organização como um todo. Portanto, quando for abordado por alguém na Organização onde você trabalha, solicitando-lhe algo fora de sua rotina, analise se é realmente importante e se isso vai agregar valor. Pondere a melhor hora para fazê-lo e, quando for o caso, discuta com seu chefe as suas prioridades para, junto com ele, buscar uma alternativa viável.

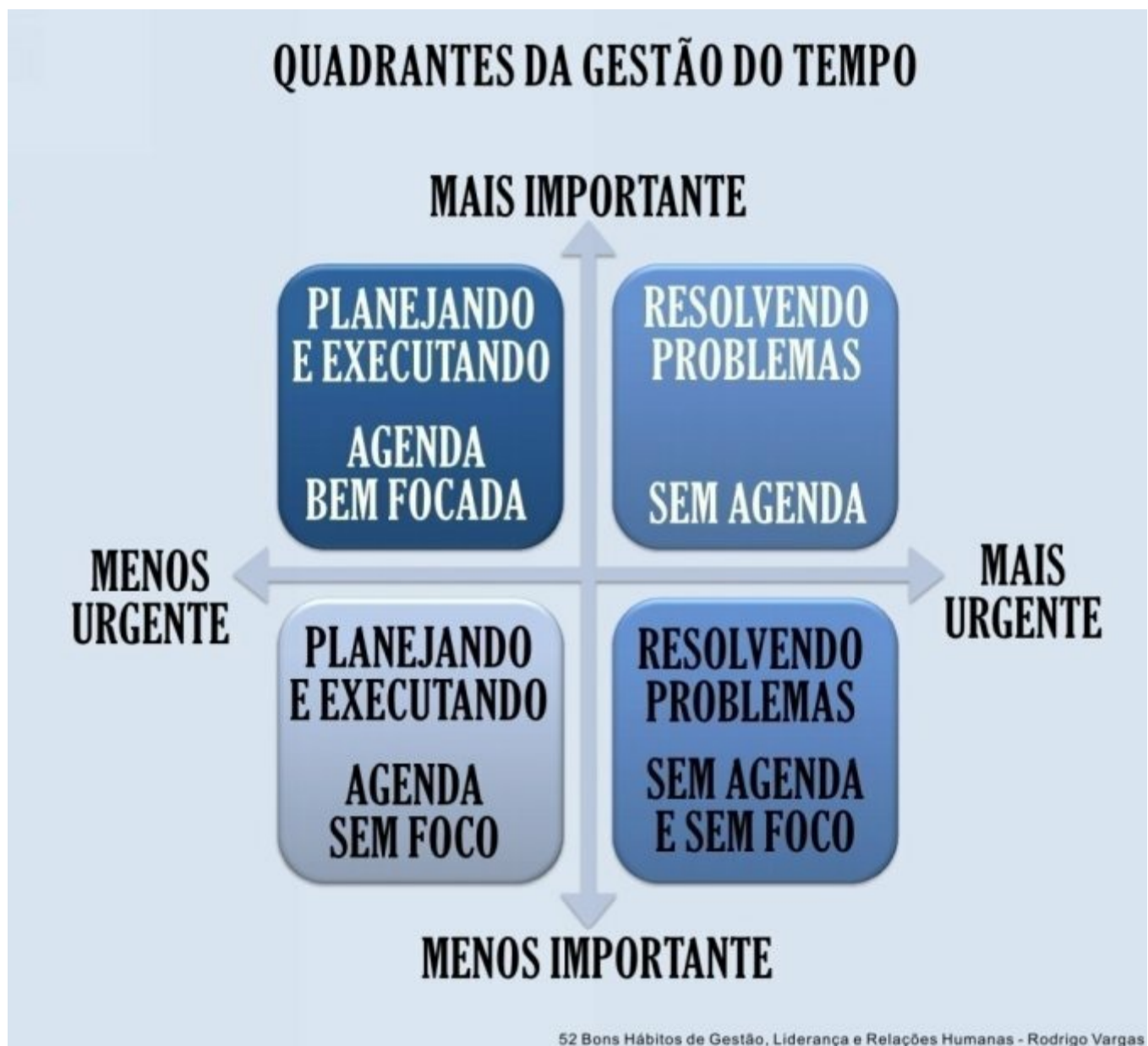
Em vista disso, se fossemos resumir gestão do tempo, diríamos que é a arte de você se programar para **executar as ações mais importantes (prioridades)** e, não obstante as tentativas de interrupção e desvios de rumo, **se manter nessa programação**. Lembre-se de que o seu tempo, só você sabe como melhor utilizá-lo e, portanto, é você quem deve dar as cartas no momento de distribuir seu tempo. O seu desafio é, não apenas manter-se no rumo de sua programação, de sua agenda, mas, antes de tudo, **identificar quais são suas prioridades**, quais são aquelas ações que lhe darão os mais importantes resultados, ou seja, quais são os 20% de suas tarefas que lhe darão 80% de seus resultados. E isso deve acontecer numa rotina diária!

Saber gerenciar o tempo é, antes de tudo, um exercício de disciplina. Infelizmente, muita gente associa “disciplina” com “rigidez”, que é outra coisa. Gosto da letra da música do grupo Legião Urbana, Há Tempos, em que diz: “*disciplina é liberdade...*”. Veja esse exemplo que ocorreu comigo. Eu trabalhava para uma multinacional, como supervisor da linha de produção. Como em qualquer lugar, essa linha tinha hora para iniciar os trabalhos e hora para terminar, e ela era acionada manualmente pelo líder. Acontece que, quando os problemas de qualidade ocorriam, era necessário pará-la. Mas para que isso acontecesse, eu, o supervisor, tinha que ser informado, para que pudesse entender os motivos da parada. Logo, porém, percebi que esse procedimento estava ficando



ineficiente, pois nem sempre eu estava por perto. Eu precisava dar mais flexibilidade ao processo, por isso, disciplinei-o da seguinte forma: o operador da estação de trabalho ao lado do painel liga-desliga da linha ficou responsável por ligá-la e desligá-la quando necessário (problemas de qualidade, ferramental, material, etc), anotando o solicitante, o motivo e o horário. Isso me permitiu continuar acompanhando o que ocorria na linha de montagem, porém, com a flexibilidade necessária. O que foi feito, em síntese? Disciplina no processo, ainda que com mais liberdade! Estávamos naquele momento “gerenciando o tempo” da linha de montagem. Portanto, lembre-se de que ter disciplina é ter controle, é ser organizado, é saber o que pode ocorrer quando algo não é realizado, é conhecer as necessidades. Gerenciar o tempo é, antes de qualquer coisa, ter disciplina.

Veja a seguir, a figura dos quadrantes do tempo, que posiciona o uso do tempo em relação aos eixos de importância e de urgência. **Devemos concentrar a maior parte do nosso tempo no quadrante “mais importante” e “menos urgente”**, pois é o mais produtivo. Até mesmo um bombeiro, cuja tarefa é apagar incêndios, deve estar focado no quadrante “mais importante” e “menos urgente”, pois quanto mais executar ações de planejamento bem focadas (prevenção de incêndios), menos teria necessidade das ações urgentes e importantes (apagar incêndios). Faça uma reflexão e veja onde você tem despendido a maior parte de seu tempo.





## **HÁBITO 14 - Saiba gerenciar eficazmente seu tempo!**

### **RESUMO**

Valorize o seu tempo sempre, e discipline-se.

Evite que reuniões, internet e emails transformem-se em desperdiçadores de seu tempo, tornando seu trabalho improdutivo.

Verifique a real necessidade de você participar de uma reunião, e procure resolver a questão pessoalmente, se possível.

Discipline-se no uso do email, e exija isso de sua equipe.

Identifique suas prioridades, os 20% de suas ações que lhe trarão 80% dos resultados.

Mantenha-se na sua programação, a menos que uma mudança seja realmente justificada.

## 15. Dê bons exemplos!



Este é um excelente hábito de liderança. Fortalece seu discurso e facilita seu trabalho. Você precisa dar o exemplo para, então, poder cobrar melhores resultados e atitudes de sua equipe. O que não se pode fazer é: pedir que não tragam cafezinho para a reunião, quando você é o primeiro que o traz. Se você pede que seu colaborador organize sua mesa de trabalho, você, primeiro, deve organizar a sua.

Porém, não se pode esquecer que um gestor ou líder, por força de suas responsabilidades, pode, eventualmente, gozar do benefício da exceção. É perfeitamente compreensível que você tenha horários diferentes dos de sua equipe ou colegas. Isto não quer dizer que você, chegando mais tarde um dia (porque ficou até tarde no dia anterior, ou porque chegou de viagem na noite no dia anterior), não possa cobrar o cumprimento dos horários de sua equipe.

# **BONS EXEMPLOS TEM O PODER...**

**...DE INFLUENCIAR!**



**...DE FORTALECER SEU DISCURSO!**



**...DE FACILITAR SEU TRABALHO!**



52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Lembro do tempo em que era supervisor de uma linha de produção numa Organização onde o tempo de almoço era bastante curto. Como estava formando filas grandes no refeitório, pois havia a necessidade de mudanças no balcão de servimento de comida, alguns membros da minha equipe estavam começando a chegar atrasado ao reinício do trabalho na linha de produção, utilizando-se do pretexto de que a fila era grande. Veja que a fila era grande sim, mas não era motivo para gerar esse atraso. O que fiz: reuni o grupo e disse que eu seria sempre o último da fila, todos os dias, mas me comprometia a estar na linha de produção no horário de reinício dos trabalhos. Se eu conseguisse isso, poderia continuar cobrando a pontualidade de todos, caso contrário, teria que adotar alguma extensão de horário para o almoço. De fato, sempre consegui retornar no horário após o almoço e, com isso, consegui duas coisas: meu chefe agilizou as mudanças necessárias no refeitório, e ninguém mais chegou atrasado ao reinício dos trabalhos na linha de produção.

## **HÁBITO 15 - Dê bons exemplos!**

### **RESUMO**

O bom exemplo tem o poder de influenciar.

O bom exemplo fortalece seu discurso.

O bom exemplo torna seu trabalho mais fácil.

## 16. Prefira não criticar seu colega!



Se não puder falar bem de um colega, prefira não falar nada, e não criticá-lo. Por mais que alguém mereça ser criticado, não é positivo fazê-lo. Muito menos falar de alguém para um terceiro. Muito provavelmente seu comentário ou a sua crítica chegará aos ouvidos dele.

Se alguma atitude de algum colega seu, ou mesmo um membro de sua equipe, está, de alguma forma, prejudicando o andamento de algum trabalho, e não há como não abordar o assunto, dirija-se até a pessoa em questão e diga-lhe pessoalmente que existe algo que o preocupa e que esta pessoa poderia ajudar. Explique a situação e todas as consequências do que ocorre na situação de hoje, e explique também todas as vantagens para ela e para a Organização na mudança das atitudes ou ações da pessoa.

Aos que criticam e que gostam de instigá-lo às críticas, diga que você não gosta de criticar os outros, porque isto é muito fácil. Porém, se, numa situação especial, for necessário um posicionamento seu, critique as ações, não a pessoa. Isto faz você ser visto como uma pessoa extremamente ética e, portanto, ganhará respeito dos demais.

Há um provérbio antigo que diz: “quando apontar um dedo para alguém, outros três dedos apontarão para você.” Costumo dizer para as pessoas de minha equipe, quando vêm reclamar de outra área, em relação a determinado tema, que nós mesmos, na nossa área, temos tantas coisas para melhorar, que devemos nos concentrar nisso, e trabalhar para melhorar nossos processos. Pois, a coisa mais fácil que existe é você criticar os outros e apontar melhorias que outros, em outras áreas, devem fazer. Cuidemos, acima de tudo, de encontrar as soluções para resolver nossos problemas, em nossas áreas.

## RESUMO

Prefira não criticar um colega.

Se for preciso, dirija-se pessoalmente e trate o assunto de forma positiva, expondo a situação e buscando solução.

## 17. Não se envolva com fofocas!



Este é um excelente hábito de relações humanas, porque quem dá ouvido a fofocas, hoje, pode ser o tema da fofoca de amanhã. Nos ambientes empresariais, como em outros, existe a perversa prática da fofoca. Normalmente disseminadas por pessoas sem muita atividade, sem ter o que fazer, ou não muito escrupulosas. Infelizmente, há pessoas que tem o hábito de fofocar, e, nesses casos, é quase que parte do “ser” da pessoa, e muitas vezes ela nem percebe o quanto pernicioso é esse hábito. Isto existe tanto nos ambientes empresariais grandes, como nos pequenos, sem distinção. O remédio é não se envolver com elas. Se você se afasta de fofocas, torna-o, de certa forma, imune a elas. Ignorar certos comentários pode ser a melhor resposta.

Tome alguns cuidados básicos em relação à fofoca:

- 1) Cuide com quem for falar sobre seus problemas pessoais ou mesmo dificuldades enfrentadas no trabalho;
- 2) Quando for se referir à empresa, ou à algum colega, sempre prefira enaltecer seus pontos fortes, evite qualquer tipo de crítica. Você não imagina com que velocidade um comentário desairoso seu, em relação à Organização ou a alguém, vai percorrer as salas da Organização;
- 3) Cuide para não acreditar em tudo que houve, e resista à tentação de sair tirando satisfação sobre tudo que houve. Se houver real necessidade de tirar algo a limpo, faça-o em particular.

A grande verdade é que as pessoas não são cegas dentro de uma Organização. Todos vêem o trabalho

que é feito por cada um, todos vêem a maneira de ser de cada um, e todos vêem o comprometimento de cada um. Portanto a sua melhor arma contra as fofocas é a sua postura. Cuide da sua imagem para que ela seja ética, transparente e séria, e transpareça exatamente isso. Lembre-se do ditado: "Não basta ser, é preciso parecer".

Eu posso me lembrar da cara de satisfação de algumas pessoas ao tentar passar o disse me disse adiante, como que plantando a semente da discórdia, muitas vezes para se vingar de pessoas com as quais já tiveram problemas anteriores; querendo jogar uns contra os outros. E também me lembro da cara de frustração ao perceber que não foram levados em conta. Há um ditado árabe que diz: "Não se desfaz o impacto de duas coisas: a pedra atirada e a palavra dita." Portanto, muitas vezes, há mais sabedoria em calar do que em falar.

### **HÁBITO 17 - Não se envolva com fofocas!**

#### **RESUMO**

Não se envolva com fofocas.

Cuide com quem for falar sobre problemas pessoais ou do trabalho.

Quando se referir à empresa, ou a algum colega, seja positivo.

Cuide para não acreditar em tudo que houve, e resista à tentação de sair tirando satisfação sobre tudo.



## 18. Comemore as suas vitórias!



Comemore as suas vitórias e as da sua equipe de trabalho. Diz o ditado: “Quem não comemora suas vitórias, não merece tê-las”. Comemorar faz bem, é motivador saber que um trabalho (ou um determinado resultado) foi reconhecido e comemorado. Isto anima sua equipe. A comemoração pode ser simplesmente bater uma foto para registrar o momento, ou reunir o grupo e dizer: Bom trabalho, e bater palmas para a equipe! Ou, mais elaboradamente, reunir as pessoas num restaurante para almoçar ou jantar, ou, ainda, divulgar o feito no jornal interno da Organização. Escolha a melhor forma para comemorar, e isso pode depender da sua equipe e do tamanho dela, mas comemore! Isto motiva o time e mostra que você sabe, como líder, reconhecer o atingimento dos resultados.

Numa Organização em que trabalhei, era comum fotografarmos todas as marcas de produção significativas. Reuníamos-nos em torno do produto, fotografávamos a nós todos, e eu falava da importância do trabalho da equipe no atingimento daquele objetivo. Registrávamos e comemorávamos os embarques importantes, números (volumes) de produção significativos, prêmios recebidos, certificações atingidas, etc. Algumas vezes íamos almoçar fora da empresa, com o mesmo objetivo. Isso fazia com que todos entendessem a importância dos objetivos atingidos, assim como a importância dos próximos objetivos a atingir. A equipe era motivada, comprometida e altamente disposta a abraçar novos desafios!

# CELEBRE AS SUAS VITÓRIAS (Algumas idéias)

Fale às pessoas da equipe: Bom Trabalho!



Reuna o time, fale da importância da conquista!



Homenageie a equipe batendo palmas!  
(isso contagia)



Registre o momento com uma bela foto!



Peça um bolo para comemorar o feito!



Envie uma carta para a casa do colaborador!



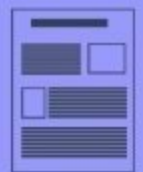
Saia com a equipe almoçar ou jantar fora!



Brindem à conquista!



Divulgue no jornalzinho interno da Organização!



52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

## HÁBITO 18 - Celebre as suas vitórias!

### RESUMO

Celebre suas vitórias, reúna o time, fale da importância.

Registre as comemorações, faça uma foto, divulgue.

## 19. Evite discussões!



Este é um dos mais importantes hábitos de relações humanas. Torna você uma pessoa equilibrada e politicamente forte na Organização.

Abordei de certa forma o tema no capítulo “Saiba ter equilíbrio emocional”. No entanto, aqui, quero lembrar especificamente que, raríssimas vezes você terá ganho com uma discussão, se é que o terá. Tamanha a importância do tema, vou nesse capítulo, ser específico em relação às discussões. Dale Carnegie, em seu livro “Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas”, publicado pela primeira vez em 1937, colocava que um dos princípios para você conquistar as pessoas para o seu modo de pensar e vencer uma discussão, era evitando-a. Seu livro é fantástico e recomendo a qualquer um que queira melhorar a qualidade do relacionamento com as pessoas e consigo mesmo. Existem várias outras maneiras de demonstrar seu pensamento, que não a discussão. Seja cortês, mesmo que não concorde, respeite a opinião alheia e argumente a seu favor através de fatos e dados, históricos, estatísticas ou incidentes prévios.

Dependendo do caso, postergue a conversa para outra hora. Com o passar do tempo, os ânimos se acalmam e abrem-se novas possibilidades de consenso. Não converse com alguém quando este estiver alterado, e muito menos quando você sentir que poderá estar se alterando. Prefira dizer para a outra pessoa que os ânimos estão um pouco aquecidos e que você prefere falar em outra situação. Diga que você respeita a opinião do outro, mas que gostaria de ter a oportunidade de expor seus argumentos. Analise sempre o ponto de vista da outra pessoa com honestidade e imparcialidade, você vai se surpreender como chegará muito mais rápido ao entendimento.

# EVITE DISCUSSÕES

- ➡ **Seja cortês**
- ➡ **Respeite a opinião alheia, ainda que não concorde**
- ➡ **Procure entender o argumento da outra pessoa**
- ➡ **Argumente a seu favor (utilize-se de fatos e dados, estatísticas, incidentes prévios)**
- ➡ **Se você, ou a outra pessoa, estiver de cabeça quente, deixe a conversa para outra hora**

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Evite discussões, e você será reconhecido por um temperamento sólido, com energia, mas equilibrado.

## **HÁBITO 19 - Evite discussões!**

### **RESUMO**

Evite discutir, pois você não sairá ganhando nada.

Procure demonstrar seu pensamento argumentando a seu favor através de fatos e dados, históricos, estatísticas ou incidentes prévios.

Seja cortês, e mesmo que não concorde com a argumentação do outro, respeite sua opinião.

Deixe a conversa para outra hora, caso você, ou a outra pessoa, esteja de cabeça quente.

## 20. Seja justo!



Legisla em benefício do que é certo. Seja imparcial e terá o respeito e credibilidade da sua equipe e de seus colegas. Não precisa ser, nem bonzinho, nem mauzinho, apenas justo. Por exemplo, se tiver que cobrar o uso de um EPI (equipamento de proteção individual), exija isto de todos, da mesma forma.

É comum, por exemplo, um chefe, para evitar insatisfações, dar aumentos de mérito para todos, ou quase todos, não levando em conta a contribuição de cada um para o negócio. Evidentemente, queira ou não, a insatisfação poderá vir, pois aqueles que se esforçam mais, com mais comprometimento, e que atingem mais resultados, não vão gostar de ser tratados nivelados pela média. Portanto, saiba reconhecer o desempenho e o resultado de cada membro de sua equipe, sendo justo na distribuição de bônus, aumentos de salários, ocupação de novos cargos na equipe, etc.

Na hora de analisar alguma situação de atrito entre pessoas de sua equipe, peça fatos e dados, e utilize-se da razão. Procure deixar a emoção de lado. Faça uma análise crítica de forma isenta, justa. Mas cuide com as situações em que os fatos e dados são poucos, ou duvidosos, e as consequências de uma decisão podem ser polêmicas. Quando houver dúvidas ou precedentes, deixe clara a influência disto na sua decisão.

Lembre-se: as pessoas gostam e querem ser tratadas com equidade e justiça. Há um pensamento de Rui Barbosa que diz: "Não há nada mais relevante para a vida social que a formação do sentimento da justiça." Pois bem, numa Organização Industrial, você lida com vida social, acima de tudo. Portanto, cuidado para não ser injusto ao tomar as suas decisões. Cuidado ao ouvir relatos de terceiros e cuidado ao fazer os julgamentos. Lembro de uma situação em que estava em jogo uma possível multa a um parceiro de negócio, e eu confiei apenas no depoimento de um colaborador (que,

depois, percebi que não era digno dessa confiança), e a decisão que tomei não foi a mais justa. Portanto, se puder, e for pertinente (nos casos mais complexos, é claro), peça um depoimento por escrito. E mesmo assim, entenda que é a versão daquela pessoa. Procure ouvir as partes envolvidas e solicitar objetividade. E, havendo dúvida, seguir a máxima do Direito Romano, “*In Dubio Pro Reo*”, expressão em latim que quer dizer: “na dúvida, em favor do acusado”.



Quero, por fim, lembrar aqui um pensamento muito racional e ponderado do filósofo alemão Goethe: “Faz o que é justo, o resto virá por si só.”

### **HÁBITO 20 - Seja justo!**

#### **RESUMO**

Seja justo e imparcial e terá o respeito e a credibilidade de sua equipe e colegas.

Alimente-se de fatos e dados, e não faça julgamentos precipitados, para evitar decisões polêmicas.

Lembre-se de que todos querem ser tratados com justiça.



## 21. Tenha um aperto de mão firme!



Ao cumprimentar uma pessoa, tenha um aperto de mão firme, sorrindo e olhando a outra pessoa nos olhos. Isto faz com que a outra pessoa tenha uma impressão muito favorável a seu respeito, transmitindo muita segurança.

Provavelmente você já cumprimentou pessoas que não tinham firmeza no aperto de mão, ou mesmo que, ao cumprimentá-lo, estavam olhando para baixo. A impressão que lhe ficou deve ter sido a pior possível. Eu me lembro de um parente que sempre cumprimentava com “mão mole”, e cada vez que o via em alguma reunião familiar, a primeira coisa que me vinha a cabeça era aquela falta de firmeza no aperto de mão. E eu me perguntava, mas por que essa pessoa, ao estender a mão a alguém, o faz de modo tão displicente. Chegava ao ponto de, se eu a cumprimentasse da mesma forma, nossas mãos apenas se tocariam, e não haveria, na realidade, nenhum “aperto” de mão. Pois, o que acontecia era que apenas os outros apertavam a mão dele. Ele apenas estendia sua mão “largada” para que fosse “apertada” pelo outro. Evidente que esse é um caso extremo, mas, guardadas as devidas proporções, em um ambiente profissional, mesmo um aperto de mão “leve” já pode depor contra você.

Quando for apertar as mãos de uma pessoa que lhe está sendo apresentada, cuidado redobrado, pois, lembre-se de que você tem apenas uma chance de causar uma primeira boa impressão. Ainda no caso de cumprimentar uma pessoa recém apresentada, pondere, pois talvez seja o caso de, ao mesmo tempo, você tirar do bolso um cartão (business card) e oferecer à outra pessoa.



# TENHA UM APERTO DE MÃO FIRME

**APERTO DE MÃO FIRME TRANSMITE DETERMINAÇÃO** ☒

**APERTO DE MÃO FIRME PASSA ENERGIA BOA** ☒

**APERTO DE MÃO FIRME PASSA PROFISSIONALISMO** ☒

**APERTO DE MÃO DO TIPO "QUEBRA-OSSO" PARECE INTIMIDAÇÃO** ☐

**APERTO DE MÃO MOLE TRANSMITE FALTA DE ENERGIA** ☐

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Então, lembre-se de que, ao apertar a mão de uma pessoa, use um aperto firme, mas não é para quebrar a mão do sujeito, nem parecer que você quer intimidá-lo! Um aperto firme o suficiente para que passe uma energia boa, e uma imagem de profissionalismo!

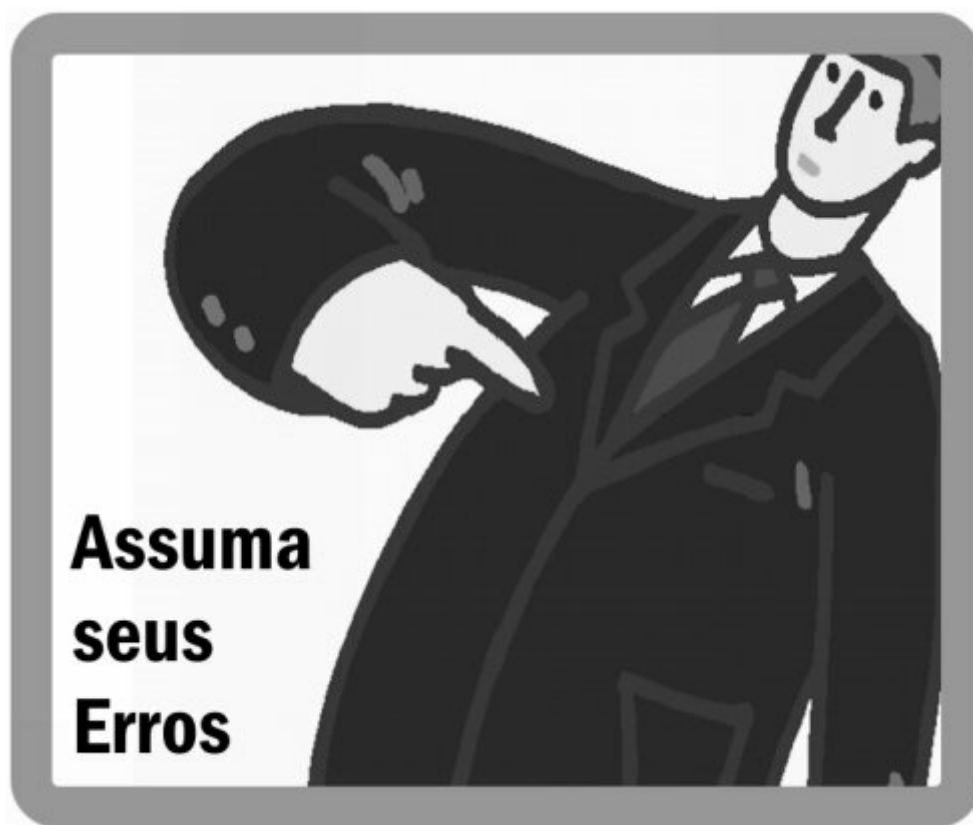
## **HÁBITO 21 - Tenha um aperto de mão firme!**

### **RESUMO**

Ao cumprimentar, tenha um aperto de mão firme.

Não exagere na força, pois um aperto de mão muito forte passa uma percepção de que você quer intimidar a outra pessoa.

## 22. Assuma seus erros!



Se errar, assumo de imediato! E, paciência, pois o erro já foi feito. Assumo o erro, e faço isso antes que outros apontem seu erro. Procure ver que isto serviu para um aprendizado, e que, muito provavelmente, houve um ganho em algum aspecto; talvez evitando erros futuros muito maiores e de conseqüências mais graves. Agindo assim, você será visto como alguém confiável!

Esconder um erro pode ser fatal para sua carreira. Você perde toda sua credibilidade dentro da Organização. Ao contrário, admitir o erro de imediato soa positivamente. Mas procure mostrar que providências estão sendo tomadas para a correção do erro ou sua contemporização.

Você conhece pessoas que tem por hábito atribuir o erro sempre aos outros? Mesmo que ela entenda que foi a responsável pelo erro, tenta encontrar alguém que supostamente foi o culpado por fazê-la errar. Isto é lamentável. Quando você tiver que entender quem na sua equipe errou, deixe claro que você quer analisar o “erro” e as causas do erro. Portanto, você não procura por culpados, mas por responsáveis, pois só assim é possível obter o pleno entendimento do que aconteceu e tomar ações para que o erro não se repita.

Acima de tudo, o seu exemplo é fundamental. Ao errar, assumo imediatamente, procurando as melhores alternativas para corrigir seu erro!

### **HÁBITO 22 - Assuma seus erros!**

#### **RESUMO**

Ao errar, não esconda, assumo de imediato.

Busque corrigir seus erros, da maneira mais ampla possível.  
Exija a mesma postura dos membros de sua equipe.

## 23. Peça *feedback* sincero!



Escolha uma pessoa de sua confiança no trabalho para, eventualmente, pedir-lhe *feedback* sincero sobre suas ações. Isto vai ajudá-lo a evitar alguns excessos eventuais ou corrigir algo você mesmo não tenha percebido. Porém, não exagere na frequência com que você o faz, para não parecer insegurança. Utilize o *feedback* como fonte de consulta para eventuais reflexões sobre suas atitudes e sobre o seu trabalho. Mas faça-o somente se você achar que seja com **uma pessoa realmente confiável**, e que vai ser sincera com você!

Acostume-se também a pedir *feedback* a seu chefe, sobre o seu trabalho. Não espere que ele venha lhe dar um *feedback*. Peça! Não espere que ele se manifeste. Antecipe-se. Mas, de novo, não exagere na frequência do pedido de feedback porque vai passar uma imagem de insegurança. O ideal é não exagerar, nem se abster. Eu me lembro de uma reunião de departamento numa grande Organização multinacional, cujo objetivo era discutir os resultados de uma pesquisa de clima organizacional, em que uma pessoa reclamou de seu chefe, dizendo que ele não lhe dava *feedback*. A psicóloga que estava sendo a facilitadora do encontro, perguntou-lhe: - Você alguma vez pediu a seu chefe o *feedback*? A pessoa, que em nenhum momento demonstrou o desejo de obter um *feedback* de seu chefe, ficou desconcertada, mas a lição, acredito, foi aprendida.

### HÁBITO 23 - Peça *feedback* sincero!

#### RESUMO

Peça *feedback* sincero a pessoas de sua confiança.

Acostume-se a pedir *feedback* a seu chefe, sobre o seu trabalho.

## 24. Em reuniões, fale somente o necessário!



A reunião é um bom momento para você fazer um bom marketing pessoal. Vá preparado para discutir o assunto em questão, mas fale somente o necessário, não seja um tagarela. Mostre que você é profissional.

Uma das coisas mais comuns numa reunião, mas comum mesmo, é o fato de ocorrerem conversas paralelas. Principalmente quando o número de pessoas é grande, cinco ou mais. Se surgirem conversas paralelas e bate-papo durante a reunião, procure focar o olhar no líder da reunião. É ele quem deve tomar alguma ação para trazer as pessoas ao tema da discussão, ou mesmo, manter todos numa discussão única.

Outra questão importante é que você deve falar de forma com que todos o escutem, e deve saber expor a sua opinião de forma com que todos o entendam. Falar de forma firme e assertiva demonstra que você sabe do que está falando. Se, durante a reunião, você for inquirido sobre algo de que não sabe, de duas uma: ou você procura contato com alguém da sua equipe que tenha a informação, ou você diz que se compromete a buscar a informação e combina a forma de transmiti-la aos participantes.

Acima de tudo, uma reunião deve ser objetiva e organizada, para poder trazer resultados e ser produtiva. Portanto, aproveite a oportunidade e dê sua parcela de contribuição para que isso ocorra, e tenha em mente que você, ali na reunião, frequentemente estará representando toda uma equipe. E lembre-se do que diz a filosofia chinesa: “Se as suas palavras não forem melhores que o seu silêncio, fique calado.” Seja notado, não por falar demais, mas por ser ponderado, assertivo e resolutivo.

## RESUMO

Prepare-se para a reunião, esteja bem informado sobre assunto a discutir.

Fale de modo que todos o escutem e entendam claramente o que você está dizendo.

Se lhe faltar alguma informação, busque-a na hora, se for possível, ou combine uma forma de enviar posteriormente, se for cabível.

## 25. Não exagere no trabalho!



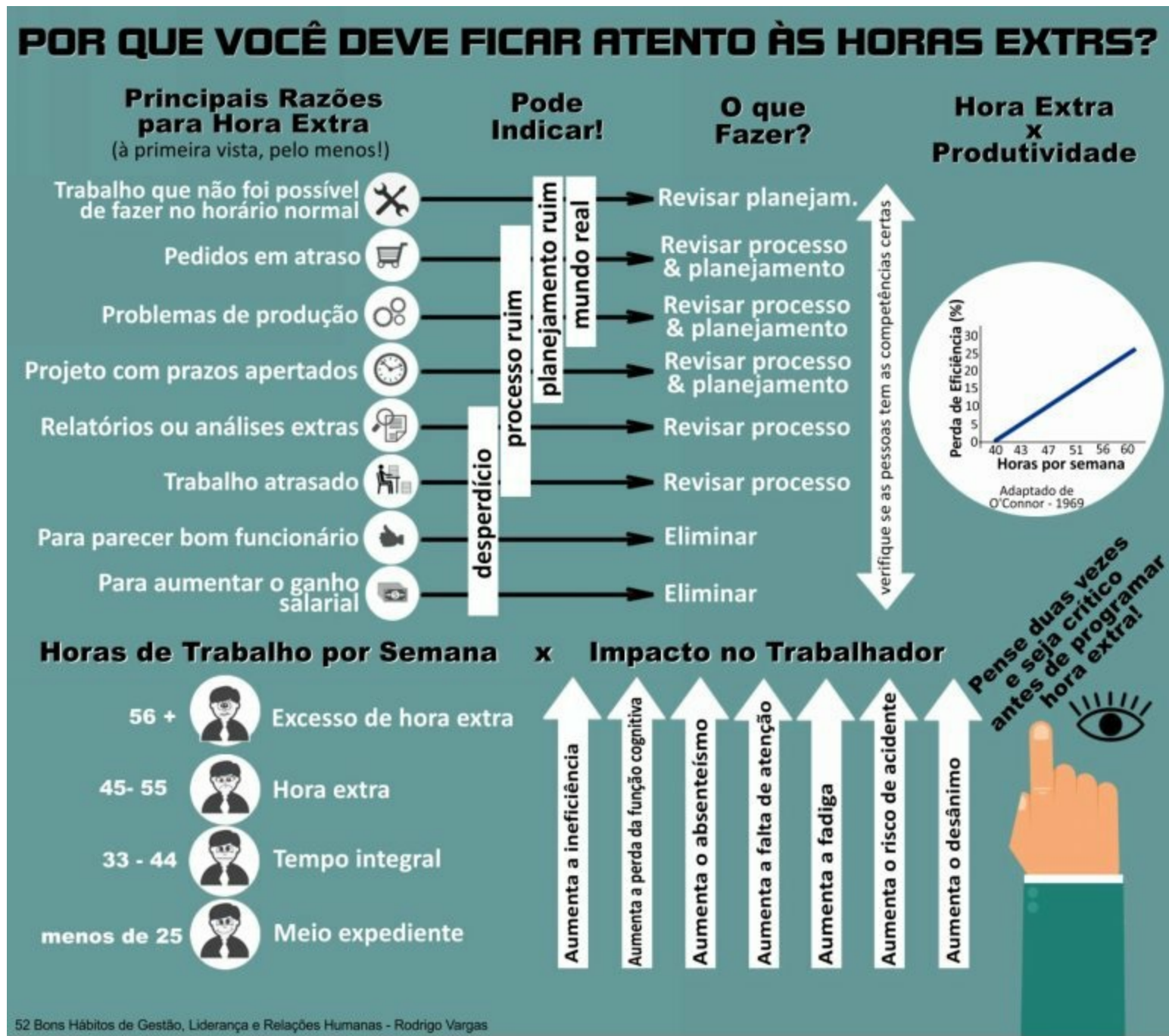
Fazer hora extra, eventualmente, ou durante um período específico de tempo, para cumprir determinados objetivos, pode. Porém, prolongar seu horário, todo dia, e fazer disso uma rotina, pode ser interpretado como bajulação, ou como um atestado de que você não dá conta de suas atividades dentro de um horário normal, ou ainda, que você esteja só querendo aumentar o seu salário.

Por mais que você goste de seu trabalho, lembre-se de que um bom profissional é, antes de tudo, um bom ser humano, que também tem família, amigos e outras atividades no seu dia a dia. Por isso, é importante você conseguir ter um equilíbrio entre as **atividades sociais, físicas, espirituais e mentais**. O excesso de trabalho, numa escala rotineira, muito provavelmente, irá comprometer alguma dessas outras atividades de que você tem necessidade de desenvolver, e poderá, facilmente, levá-lo ao *stress*.

Estatísticas de 2014/2015 do Departamento Britânico de Saúde e Segurança mostram que o *stress* foi responsável por 35% dos casos de doenças no trabalho, e 43% dos dias de trabalho perdidos por doenças. Os principais fatores citados pelos respondentes como causa do stress no trabalho foram: 1) a pressão exagerada no cumprimento de metas e prazos, 2) demasiada responsabilidade com falta de suporte da gerência. Um artigo da revista Viver – Mente & Cérebro (edição 161, *Stress* e Trabalho: Trabalho mata?) relatou um estudo feito no Japão com homens 526 entre 30 e 69 anos, em que os homens que trabalhavam mais de 11 horas diárias tinham 2,4 vezes mais possibilidade de sofrer ataque cardíaco, comparados aos que trabalhavam 8 horas. Ainda que fatores como obesidade, fumo, pressão alta, colesterol e diabetes também estivessem associados, o número de horas trabalhadas continuava muito ligado aos problemas de saúde. Esse mesmo artigo da revista, assinado por Harvey B. Simon (então professor de Medicina em Harvard e membro da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Saúde do Instituto de Tecnologia de Massachusetts-MIT), informou que, anos antes, um



grupo de vários especialistas examinou mais de uma dúzia de estudos anteriores sobre trabalho e saúde, encontrando uma correlação consistente entre horas de trabalho e saúde debilitada. Portanto, como gestor, você deverá cuidar não apenas que você não exagere no trabalho, mas também cuidar para que sua equipe não o faça, nem abuse de horas extras. Veja, a seguir, um infográfico que resume o risco associado ao excesso de horas de trabalho, suas possíveis causas, impactos, e ações a tomar.



É importante enfatizar que pode (e provavelmente irá) ocorrer algumas situações de trabalho, qualquer que seja ele, em que haja eventuais necessidades de um volume e uma carga de atividades maior do que o usual. Isso é normal. O que não pode é tornar rotineira essa carga elevada de trabalho. O hábito que propomos aqui é o de garantir tempo no dia a dia, de forma equilibrada, para as questões sociais, físicas, espirituais e mentais. Isso não quer dizer que você tenha que, necessariamente, todo santo dia, praticar atividade física, ler um livro, encontrar-se com os amigos, etc. Não é isso, a proposta é que, ao longo dos dias, de forma equilibrada, encontre o tempo adequado para cada uma dessas atividades. É isso que eu chamo de equilíbrio interno, o que poderá

fazer de você uma pessoa muito mais completa.

Na busca de uma vida mais saudável, precisamos observar as 4 áreas de equilíbrio: social, física, espiritual e mental. Na **área social**, além de seu trabalho, lembre-se de que você tem os seus amigos e a sua família: pai, mãe, filho, filha, esposa ou marido, etc. e também precisa dar-lhes a atenção devida. Na **área física**, lembre-se de que você precisa adotar uma prática esportiva regular, uma atividade física com o objetivo de manter e ganhar saúde. Quem pratica, sabe bem a diferença que faz, aumentando, inclusive, a disposição para o trabalho (falaremos um pouco mais sobre a atividade física, em capítulo a seguir). Na **área espiritual**, você precisa ter um tempo para meditar e rezar. Na **área mental**, você precisa ter um tempo para você, tempo para ler, pensar, refletir e colocar suas idéias em ordem. Lembre-se de que o melhor resultado vem do equilíbrio das suas escolhas.



Equilibrar as áreas da vida social, espiritual, mental e física, significa dividir o seu tempo e distribuí-lo de forma inteligente e de modo que lhe faça bem. Obviamente, alguns despendem mais tempo com a área física, outros com a social, ou ainda com a mental ou espiritual, exatamente pelo fato de que existem preferências pessoais. A sabedoria está em encontrar equilíbrio nas próprias diferenças, através de escolhas acertadas. Lembre-se de que equilibrar sua vida, dando a atenção devida para as 4 áreas, poderá fazer de você uma pessoa mais feliz, completa e realizada.

## **HÁBITO 25 - Não exagere no trabalho!**

### **RESUMO**

Não exagere no trabalho, e evite as horas extras para não se acostumar com elas.

Equilibre as suas atividades sociais, físicas, espirituais e mentais.

Reserve tempo para sua família.

## 26. Faça um esporte!



No capítulo 25 vimos a importância de não exagerar no trabalho, e de equilibrar as quatro áreas da vida. Eu quero, agora, dar uma atenção especial ao hábito específico da atividade física.

Numa Organização, hoje, muito mais que nas décadas passadas, você é submetido a níveis de *stress* altíssimos, conforme eu comentei no prefácio desta edição. A melhor forma de você se proteger dos males do *stress*, e até de ficar em condições de melhor lidar com ele, é praticar uma atividade esportiva, qualquer que seja, porém, que você goste. Isto é importante, caso contrário, você não conseguirá dar continuidade a ela, e sem regularidade, você não obterá resultados.

A revista Viver – Mente & Cérebro (edição 161) publicou um artigo intitulado *Stress e Trabalho* em que relata uma avaliação com 99 mil trabalhadores ferroviários italianos que mostrou que a combinação de grande responsabilidade profissional (que pode ser um indutor de *stress*) e pouca atividade física estava associada ao aumento do risco de ataque cardíaco. O Centro de Controle e Prevenção de Doenças (CDC), vinculado ao Departamento de Saúde do Governo Americano, afirma que a atividade física regular é o hábito mais efetivo para prevenir doenças, enumerando como principais benefícios: 1) redução da depressão, 2) aumento da estamina (vigor físico) e força, 3) redução da obesidade (principalmente quando associada a uma dieta alimentar), 4) redução dos riscos de doenças vasculares (pressão alta, colesterol, ataque cardíaco, diabetes tipo 2). O CDC recomenda às Organizações que estimulem seus colaboradores a adotarem programas de atividade física regular.

Lembre-se de que você não será jovem eternamente, portanto cuide de sua saúde. Pessoas que praticam esporte têm um aspecto mais saudável, e são vistas com admiração. São pessoas que sentem um bem-estar maior, pois mantém o corpo em atividade muscular. É como diz a célebre frase em latim: “*mens sana in corpore sano*”, que significa, mente sã num corpo sadio. A atividade muscular,



ou atividade física, mexe com a química de nosso corpo, liberando, entre outros, hormônios como GH (hormônio do crescimento), que é responsável, entre outras coisas, pela manutenção da musculatura e redução da gordura corporal; e a endorfina, que é responsável por melhorar nossa memória, nosso estado de espírito (bom humor), aumentar a resistência e disposição física e mental e aliviar as dores. Já no final dos anos 90, a neurociência descobriu que a ação antidepressiva e estabilizadora do humor, proveniente do exercício físico, está relacionada a uma ação do corpo sobre o cérebro, que é a capacidade de fazer com que aumente a produção de neurônios novos no hipocampo (hipocampo é uma estrutura localizada nos lobos temporais do cérebro humano, considerada a principal sede da memória e do sistema de controle de emoções) e no chamado sistema de recompensa.



Lembre-se de que você não será jovem eternamente, portanto cuide de sua saúde. Pessoas que praticam esporte têm um aspecto mais saudável, e são vistas com admiração. São pessoas que sentem um bem-estar maior, pois mantêm o corpo em atividade muscular. É como diz a célebre frase em latim: “*mens sana in corpore sano*”, que significa, mente sã num corpo sadio.

Portanto, caro leitor, para manter a sua saúde física em dia, faça uma atividade esportiva regular, mas não se esqueça de procurar a orientação de um profissional da área antes de iniciar suas atividades.

## RESUMO

Faça uma atividade física regularmente.

Lembre-se de que a atividade física promove saúde e bem estar; melhora a memória e facilita o aprendizado; o melhora o humor e o controle do *stress*; dá mais disposição e ânimo para encarar os desafios do trabalho.

## 27. Faça um trabalho voluntário!



Fazer um trabalho voluntário faz bem ao ser humano, você não deve fazer isto apenas porque esteja na moda, ou porque você queira colocar em seu currículo que está fazendo um trabalho voluntário. Você deve fazê-lo somente se entender a razão maior que está por trás disso. O trabalho voluntário dignifica o ser humano e o torna mais “gente”.

Você não deve usar isso como forma de marketing. O grande benefício que você pode tirar disso é o espiritual. Você vai ficar melhor consigo mesmo, pelo fato de saber que pôde dar a sua parcela de contribuição aos menos afortunados. Quem sabe quando nós mesmos não precisaremos da ajuda de alguém? É essa a verdadeira força motriz que o impelirá a, voluntariamente, ajudar o próximo.

No Brasil, existem muitas formas de se ajudar o próximo, seja na associação de bairro, na igreja, no condomínio, na escola, na comunidade, sempre há alguém precisando de alguma coisa que, talvez, possa ser a sua contribuição.

### **HÁBITO 27 - Faça um trabalho voluntário!**

#### **RESUMO**

Faça um trabalho voluntário, pois dignifica o ser humano.

Verifique os locais como a sua paróquia, associação de bairro, condomínio, escola e comunidade em geral.

## 28. Só prometa aquilo que você está certo de que poderá cumprir!



Cuidado com as promessas. Algumas pessoas perdem credibilidade por prometerem muito e realizarem pouco, ou simplesmente por não fazerem o que foi prometido. Tenha em mente que tudo o que for prometido deve ser cumprido!

Portanto, se aquela promoção que você quer dar ao seu melhor funcionário ainda depende da assinatura do diretor, mesmo que seja só uma praxe (digamos que o diretor aprova todas as solicitações que chegam até ele), mesmo assim, não diga que você já conseguiu a promoção, e aguarde até o final do processo.

Nas Organizações, é muito comum pessoas virem do tempo de casa, e do quanto estão se dedicando à empresa, com o intuito de pedir um aumento de salário. Já tomei conhecimento de algumas situações em que o chefe prometeu aumento salarial sem ter a devida aprovação para isso, mas com o intuito de agradar e aquietar o sujeito. Não caia nessa tentação. Explique o plano de cargos, fale sobre os momentos oficiais de aumento salarial, fale sobre as avaliações de competência, mas resista à tentação de ficar prometendo isso e aquilo.

### **HÁBITO 28 - Só prometa aquilo que você está certo de que poderá cumprir!** **RESUMO**

Só prometa aquilo que você está certo de que poderá ser feito.

Lembre-se de que promessas que não são cumpridas podem destruir a sua credibilidade.



## 29. Avalie eficazmente sua equipe!



Este é um assunto em que, penso eu, divirjo da grande maioria. Vou explicar o porquê. Na grande maioria das Organizações que conheci, o sistema de avaliação era fundamentado em pontuações. Seja baseado em competências, ou quesitos, o colaborador era avaliado num processo em que a chefia o pontuava. Em todos os meus anos como gerente, não me lembro de uma pessoa sequer que tenha externado sua satisfação em relação a esse modelo de avaliação. Ao contrário, era quase sempre um momento de *stress* e ansiedade para o avaliado. Por quê? Ora, eu não conheci ninguém que se sentiu à vontade sendo pontuado e recebendo nota por isso e por aquilo.

Diz a cartilha sobre as avaliações, que o avaliador deve buscar um consenso com o avaliado, para que, assim, este busque a melhoria. Mas, nesse momento de avaliação, chegar a um consenso sobre uma nota pode ser um processo desgastante e improdutivo. Outra coisa, eu percebi, com o tempo, que não havia foco na principal competência que se queria que o colaborador melhorasse, pois, por mais que ela fosse ressaltada, de fato, acabava se perdendo por entre as diversas notas dadas e discussões geradas. É um pensamento comum do avaliado sentir-se injustiçado pela nota, afinal, isso é próprio do ser humano, valorizar seu trabalho, seus esforços e seus resultados, com alguma dificuldade para perceber onde precisa, efetivamente, mudar e melhorar.

Sem dúvida, após vários anos avaliando e sendo avaliado por pontuações, resolvi adotar uma nova prática. Resolvi avaliar cada colaborador da seguinte maneira: escolhia duas competências, ou no máximo três, em que o avaliado demonstrava ter bom desempenho, ou bons resultados. E uma única competência, ou no máximo duas, em que o avaliado precisava melhorar, desenvolver-se. Começava falando dos pontos positivos, das competências que ele desempenhava bem. Isso é bom para o avaliado ter certeza de que é reconhecido e valorizado por isso, e abre caminho para a discussão sobre a competência a desenvolver. Percebi que as conversas tornaram-se objetivas, interessantes e

muito mais produtivas. Após a reunião de avaliação, uma vez acordado o ponto a ser desenvolvido (coisa que é muito mais fácil nesse modelo de avaliação), o avaliado deve apresentar um plano de ação demonstrando como pretende melhorar.

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO FORMAL

### Avaliação

- **Avalie as competências.**
- **Cite 2 ou 3 competências fortes.**
- **Cite 1 ou 2 competências a desenvolver.**
- **Avalie os resultados das metas acordadas.**

### Consenso

- **Busque o consenso com o avaliado.**

### Ação de Melhoria

- **Solicite um plano de ação para melhoria das competências e dos resultados.**

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Nesse modelo, consegue-se reconhecer os pontos positivos e estabelecer claramente onde o avaliado precisa melhorar. Não se consome tempo com um infundável rosário de discussões sobre graduações, pontos, ou notas. Fala-se sobre dois ou três pontos positivos, e um ou dois pontos a desenvolver. Como não é um processo desgastante como o modelo por pontos, o avaliado sai com energia e disposição suficientes para elaborar seu plano de ação e trabalhar efetivamente na melhoria.

Obviamente, eu tive liberdade para avaliar minha equipe dessa forma. É claro que, em muitas Organizações, existem modelos corporativos de avaliação de desempenho por pontuação e, muitas vezes, infelizmente, é difícil ser alterado. De todo modo, sempre restará a você a possibilidade de, como eu, argumentar e propor um modelo menos estressante ao avaliado, mais produtivo e com melhores resultados.

Além da avaliação por competências, você deve avaliar também o nível de atingimento das metas e dos objetivos que foram acordados. Na avaliação do atingimento das metas, ao contrário da avaliação por competências que é subjetiva, a discussão é bastante objetiva, baseada em valores atingidos, histórico e contexto.

O processo de avaliação não tem, necessariamente, que estar vinculado a programas de distribuição de lucros da Organização, ou aumento salarial. Devemos ter em mente que o objetivo precípuo, essencial, de um processo de avaliação de um colaborador é **buscar melhorar seu desempenho e os resultados** atingidos, mas, evidentemente, bom desempenho e bons resultados podem desencadear

uma promoção e, o contrário, uma substituição.

Portanto, independentemente da sua Organização ter um processo formal de avaliação, adquira o hábito de avaliar, de tempos em tempos, os membros de sua equipe de um modo mais formal. Esse momento de avaliação pode ocorrer em datas programadas, ou no momento em que você entender cabível. Mas lembre-se de que ele não substitui o *feedback* diário, do cotidiano, o olho no olho, baseado no dia a dia de trabalho. A grande diferença é que o processo de avaliação é formal, e tem, evidentemente, sua importância na busca da melhoria do desempenho.

## **HÁBITO 29 - Avalie eficazmente sua equipe!**

### **RESUMO**

Avalie o colaborador por competências:

- Citar 2 ou 3 competências fortes
- Citar 1 ou 2 competências a desenvolver
- Dê exemplos que corroborem sua fala
- Busque consenso do avaliado
- Solicite um plano de ação de melhoria

Avalie o colaborador pelas metas acordadas anteriormente.

Torne esse momento uma grande oportunidade de melhoria.

## 30. Tenha um plano de carreira!



Eu digo que você deve saber onde quer chegar, para poder chegar lá. Muitas Organizações já têm, como ferramenta de gestão de pessoas, a elaboração de um plano de carreira. Neste caso é mais fácil, porque, pelo menos em tese, haverá um interesse e um comprometimento maior.

Como sugestão, faça um plano de carreira com visão de 1 a 3 anos, e outro com visão de 4 a 8 anos. Faça seu chefe formalmente conhecê-lo e peça que dê um *feedback* sobre o assunto. Isto vai ajudá-lo a fazer acontecer as promoções, ou treinamentos, ou o que quer que seja, necessários ao cumprimento de seu plano.

Se a sua empresa não tiver como sistemática anual o preenchimento do plano de carreira, e, se você tiver dificuldades em elaborá-lo, uma boa prática é a de recorrer ao RH da empresa para buscar suporte. Vai demonstrar seu interesse pelo seu crescimento profissional, e, por outro lado, você torna o RH um parceiro. Mas lembre-se, não deixe de envolver seu chefe.

Portanto, mãos a obra, porque para seu plano de carreira se realizar, antes de qualquer coisa, ele deve estar no papel e formalizado.

### **HÁBITO 30 - Tenha um plano de carreira!**

#### **RESUMO**

Faça um plano de carreira com visão de 1 a 3 anos, e de 4 a 8 anos.

Compartilhe o plano com seu chefe e peça *feedback*.

## 31. Livre-se das perguntas embaraçosas!



Por certo, ao longo de sua carreira, você irá se deparar com perguntas embaraçosas, do tipo que você não espera, e feitas, muitas vezes, com o propósito de intimidar você, ou constrangê-lo, seja numa reunião, numa apresentação, ou em algum outro momento, o mais das vezes, inapropriado.

Mas não há problema. A primeira dica é para você ganhar tempo para a resposta, enquanto pensa um pouco mais, caso seja necessário. Você pode repetir toda a pergunta que lhe foi feita. Dessa forma, você pode dizer: “se eu entendi bem, você está me perguntando se...”

Você poderá, ainda, reagir de outras maneiras:

- 1) Devolva-as com bom humor, demonstrando confiança.
- 2) Faça outra pergunta como resposta da primeira.
- 3) Ou você pode simplesmente dizer, principalmente se for em público, que aquele não é o foro adequado, e que o assunto deve ser tratado posteriormente.

# LIVRE-SE DAS PERGUNTAS EMBARAÇOSAS



**RESPONDA  
COM BOM  
HUMOR**



**RESPONDA  
COM OUTRA  
PERGUNTA**



**RESPONDA COM UM  
POSICIONAMENTO  
NOVO DE TEMPO  
OU DE FORO**

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Há alguns anos atrás, assisti a uma entrevista com o Paul McCartney, que havia sido realizada em plena Beatlemania, na qual o jornalista pergunta se ele já havia usado drogas. Que situação, hein? Principalmente para um ídolo de milhões de pessoas. Um resumo da cena seria algo mais ou menos assim:

- *Paul, você já usou LSD (droga utilizada na época)?*

Isso feito em frente às câmeras, como ele poderia mentir? O que dizer, então?

Paul respondeu:

- *4 vezes.*

O repórter, então, se achando vitorioso na situação, pergunta:

- *Você acredita que é um assunto que você deveria manter só com você?*

E Paul responde: - *A questão é que eu fui perguntado... a decisão seria mentir ou dizer a verdade.*

*Eu decidi dizer a verdade... Mas eu preferia não ter dito nada a ninguém...*

O repórter insiste:

- *E você não acha que pode estar incentivando seus fãs a consumir drogas?*

E Paul responde:

- *Penso que não... Eu fui perguntado se usei ou não... Você é que está espalhando isso agora, nesse momento... E eu preferia que não. Mas você está me perguntando, e você quer que eu seja honesto. Eu estou sendo honesto.*

Nesse caso, Paul utilizou-se da técnica de reforçar uma virtude ao reconhecer um erro. Paul reforçou a virtude da honestidade, reconhecendo que o fato de ter usado drogas não era algo que ele gostaria de estar tornando público.

Na verdade, agindo sempre com correção, integridade e buscando em suas ações fazer sempre o melhor possível, você não deverá ter receio de nenhuma pergunta. As dicas são úteis principalmente para as pessoas mais tímidas ou que possam ter mais facilidade de se sentirem constrangidas, principalmente ao falarem em público. Mas, de fato, quando ganhamos um pouco mais de tempo para responder uma pergunta, temos a possibilidade de pensar melhor, evitar a impulsividade, respondendo com a razão e o equilíbrio.

## **HÁBITO 31 - Livre-se das perguntas embaraçosas!**

### **RESUMO**

Ao ser perguntado de forma capciosa, com intenção de embaraçá-lo:

- Ganhe tempo para pensar, repetindo a pergunta que lhe foi feita.
- Responda com bom humor, demonstrando confiança.
- Faça outra pergunta como resposta da primeira.
- Se for em público você pode dizer que aquele não é o foro adequado, e que o assunto deve ser tratado posteriormente.
- Se envolver algum erro que você tenha cometido, enalteça uma virtude e reconheça seu erro.



## 32. Formalize o que é importante!



Não sou apologista do uso extensivo e exagerado do email nas Organizações, acredito que o dia-a-dia deve ser resolvido na base da conversa, pessoal ou por telefone. Mas tenho que admitir que certos assuntos devem ser formalizados, ou seja, colocados por escrito, na forma de memorando, e-mail, ata de reunião, etc.

Quando o assunto envolver segurança, saúde, datas-chave de cronograma, planejamento de produção, vendas, entrega, atendimento ao público, ou qualquer outro tema que possa gerar controvérsia futura, confusão, prejuízos graves, ou coisa parecida, recomendo que você formalize. Isso serve também para que todos tenham acesso à informação inequívoca e, dessa forma, empenhem-se no sentido de executar as atividades que devem ser executadas, e da forma combinada.

Mas atenção, deve ficar claro para todos que você não está escrevendo apenas com o propósito de registrar, mas sim, com o propósito de que todos tenham as informações claras, acessíveis, e facilitando a execução das ações. Seja sempre cortês e positivo na forma de escrever, porém, mostre que ações são realmente necessárias. Você pode relatar, inclusive, as possíveis e eventuais conseqüências do fato das atividades não serem executadas em tempo.

Use o hábito da formalização apenas com aquilo que é realmente importante, caso contrário, vai parecer uma pessoa burocrática demais, e isso não vai contribuir muito. A formalização daquilo que é realmente importante, perpetua o combinado, e possibilita o acesso às informações e seu histórico

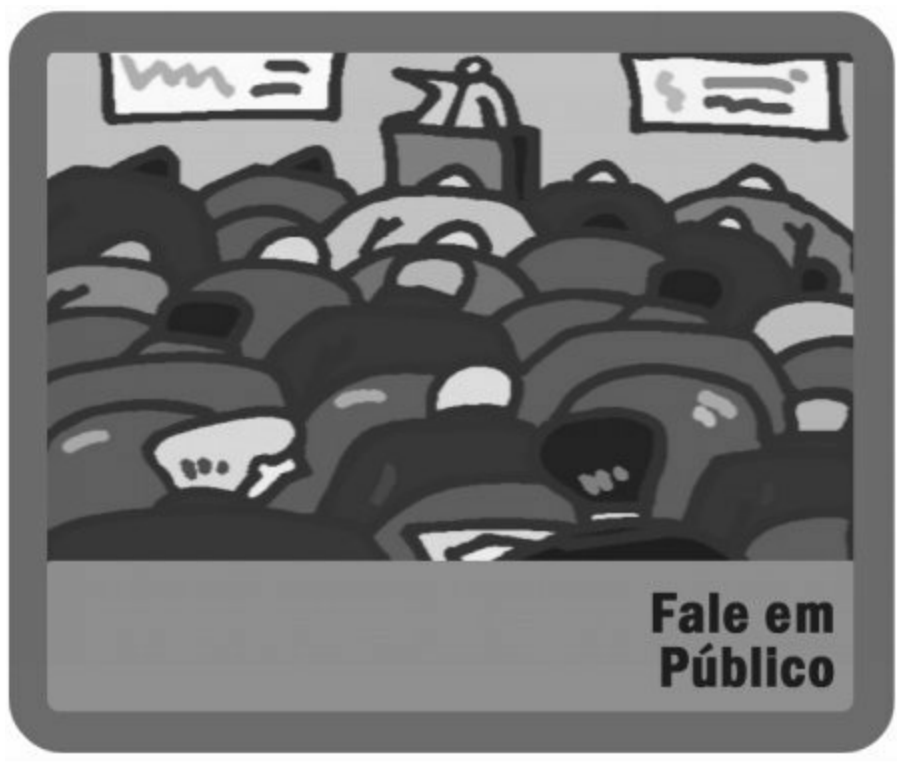
### **HÁBITO 32 - Formalize o que é importante!**

#### **RESUMO**

Formalize aquilo que é importante.

Utilize o email, memorando, ata de reunião e outros meios cabíveis.

### 33. Fale em público!



De acordo com o Laboratório de Estudos de Desordens de Ansiedade do Departamento de Psicologia da Universidade do Texas, o maior medo de uma pessoa é o de falar em público. O jornal inglês, *The Sunday Times*, realizou uma pesquisa sobre os maiores medos do ser humano e o resultado foi o seguinte: em sexto lugar apareceu o medo da morte; em quinto, o medo de doenças; em quarto lugar vem o medo de ter problemas financeiros; em terceiro, aparece o medo de insetos; em segundo, o famigerado medo de altura; e em primeiro lugar, o medo de falar em público. Estou relatando isso, porque é importante você entender que é absolutamente normal ter medo de falar em público, ou seja, o medo existe para muita gente, inclusive grandes artistas, apresentadores e profissionais renomados.

Portanto, encare falar em público como uma grande oportunidade de exposição. Não seja tão exigente com você mesmo. Entenda que pequenos erros, gaguejos, engasgos podem ocorrer e é natural. Aproveite para construir uma imagem positiva com as oportunidades de se apresentar em público.

Quando tiver que falar a um grupo de pessoas, tenha em mente algumas regras básicas:

1. Olhe para todos os lados. Não fique com o olhar fixo em alguém ou algum lugar.
2. Mantenha uma postura ereta, braços esticados e fique com o corpo parado. Pelo menos, não fique zanzando de um lado a outro, pois denota nervosismo.
3. Fale somente sobre o que você domina.

4. Se for perguntado, repita a pergunta em voz alta para todos ouvirem e responda mudando a direção do olhar (não responda olhando para quem o perguntou).
5. Cuide da voz, fale num tom em que todos possam ouvi-lo. Fale com vigor e energia.
6. Para envolver a platéia, faça perguntas, mencione fatos e incidentes que envolvam pessoas da platéia.
7. Se for mostrar algum objeto, coloque alto, na altura de sua cabeça, para que todos possam vê-lo, porém, esconda-o logo em seguida, para que todos voltem a prestar atenção em você.
8. E não se esqueça, nunca inicie uma apresentação dizendo “bom..., então..., ou coisa parecida. Ao contrário, inicie com um vigoroso bom dia! ou com uma citação, ou ainda com uma frase direta.

### **HÁBITO 33 - Fale em público!**

#### **RESUMO**

Aproveite toda a oportunidade para falar em público, mas prepare-se para isso.

Lembre-se de que o medo de falar em público é um dos maiores medos do ser humano.

Tenha em mente que falar em público é uma grande oportunidade de exposição.

Quando falar em público, atente para estes pontos:

1. Fale olhando para todos os lados
2. Procure manter seu corpo parado
3. Domine o assunto sobre o qual vai falar
4. Quando for perguntado, repita a pergunta em voz alta para todos ouvirem, antes de respondê-la
5. Fale num tom de voz em que todos lhe ouçam
6. Faça perguntas para a platéia
7. Se mostrar um objeto, mantenha-o alto e depois tire-o de cena
8. Nunca inicie dizendo: “bom...muito bem...então...” e coisas do gênero, ao contrário, inicie com um vigoroso cumprimento

## 34. Contorne os erros. Tenha foco na busca de soluções!



Quando alguém de sua equipe errar, e pode acreditar que isto vai acontecer muitas vezes, evite dizer:

- *Que mancada, heim! Ou:*

- *Nunca mais faça isto!*

Afinal, destruir a auto-estima da pessoa não é objetivo. Prefira dizer:

- *Não podemos permitir que isso aconteça de novo! Ou:*

- *Temos que encontrar um meio de garantir que isso não aconteça novamente. Trabalhe em um plano de ação.*

Utilize também a técnica do *feedback* (veremos em detalhes no capítulo seguinte) e comece mencionando um ponto positivo do membro de sua equipe, antes de falar de seu erro. E diga sempre em tom positivo:

- *Você tem um ponto onde pode melhorar!*

Mostre que você continua confiando na pessoa (quando você não confiar mais, não deve mantê-la no grupo). O importante quando o erro aparecer é buscar de imediato soluções para contorná-lo e corrigi-lo. Não perca tempo com sermões, se for o caso, tenha uma conversa em separado com a pessoa (depois de solucionado o problema) para motivá-la a fazer certo.

O grande objetivo deve ser sempre discutir as soluções, e não os problemas. As pessoas devem fazer parte das soluções, e não dos problemas. E é muito importante que sua equipe tenha isso muito claro, para proporcionar um ambiente de trabalho propício à melhoria contínua e ao enfrentamento pró-ativo dos problemas. Encare os erros como oportunidades de melhoria!



Já trabalhei gerenciando uma área de Logística em uma multinacional e, em algumas situações, ocorria falta de peça na linha de montagem, por erro de planejamento de materiais, erro de estoque, programação e outros. Quando isso acontecia, a equipe estava imbuída na busca de soluções, antes de qualquer coisa. Depois de resolvidas as faltas, tratávamos de discutir as ações corretivas, aquelas que poderiam evitar que a situação se repetisse. Portanto, muito importante para contornar os erros, e buscar as soluções quando eles ocorrerem, é criar um ambiente propício e saudável, em que haja espaço para a discussão dos erros e suas soluções.

Esse ambiente voltado à busca de soluções é criado pela liderança, que é fundamental nesse contexto de melhoria, pois estamos falando em instituir uma cultura. E para bem implantarmos uma cultura em uma Organização precisamos atender a dois pressupostos básicos:

- lideranças comprometidas
- treinamento dos envolvidos

# FORMAÇÃO DE CULTURA



**LIDERANÇAS COMPROMETIDAS  
+  
TREINAMENTO**

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Lideranças não apenas comprometidas, mas também preparadas para desenvolver seu time e a si mesmas. Os treinamentos visam dar condições ao time de bem conduzir os processos, analisar erros, e ampliar os horizontes. Assim formamos uma cultura focada em resolver problemas e encontrar soluções, visando melhorar os resultados.

## **HÁBITO 34 - Contorne os erros. Tenha foco na busca de soluções!**

### **RESUMO**

Tenha foco na busca de soluções, e não nos problemas.

Crie um ambiente saudável e propício, onde haja espaço para discutir os erros.

Um ambiente de cultura focada em encontrar solução é formado com lideranças comprometidas e treinamento.

### 35. Saiba como chamar a atenção dos outros, quando errarem!



Quando tiver que chamar a atenção de algum membro da sua equipe, em relação a algum erro, não o faça em público, pois é humilhante e destrói a auto-estima de seu funcionário.

Muito eficiente é chamar a atenção de forma indireta. Por exemplo, se um cronograma está demorando a ser feito, diga que você mesmo vai fazê-lo. Deixe-o pensar/perguntar por que é que você vai fazê-lo? Se um balcão está sujo ou desarrumado, pegue um pano e limpe-o você, organize-o você mesmo. É claro que este tipo de procedimento é corretivo e educativo, não é suposto que você tenha que, repetidamente, executar atividades às quais você tem pessoas na equipe que deveriam fazê-lo.

Se houver recorrência, ou quando for necessário, tenha uma conversa direta, de preferência logo após o evento gerador do fato, dizendo que uma das atividades de sua responsabilidade não está sendo executada como deveria. Relate o histórico do que tem ocorrido, e peça o empenho da pessoa. Deixe a pessoa falar e se explicar. Se ainda assim a pessoa não se corrigir, e você quiser dar mais uma chance, chame-a novamente numa sala e diga que a função exige que tais e tais atividades devem ser executadas, e da maneira tal e, se ela não conseguir fazer, infelizmente, você terá que buscar uma outra pessoa que a faça.



# FORMAS DE ORIENTAR O LIDERADO



52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

A técnica do feedback, ou seja, informar ao colaborador o que precisar ser mudado, melhorado, ou corrigido, é bastante útil. Consiste, basicamente, no seguinte: num local adequado, inicie a conversa apontando um ponto positivo, que você considera muito importante, e que o colaborador tem se saído muito bem, contribuindo de maneira efetiva para o resultado do trabalho. Em seguida, fale da situação que você precisa de mudança de atitude ou resultado, dê exemplos. Seja claro dizendo o que você precisa que seja mudado, o que você precisa que seja melhorado, e enfatize a importância disso. Termine a conversa perguntando se o colaborador entendeu o seu pedido e a importância dele. Quanto mais você utilizar essa técnica, mais natural e facilmente você conseguirá aplicá-la, e melhores serão os resultados.

# TÉCNICA DO FEEDBACK



52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

## HÁBITO 35 - Saiba como chamar a atenção dos outros, quando errarem!

### RESUMO

Evite chamar a atenção de um membro da equipe em público.

Experimente chamar a atenção de forma indireta, executando você mesmo a tarefa da forma adequada, ou sendo exemplo do comportamento desejado.

Chame a atenção diretamente, de preferência, após o fato gerador.

Experimente a técnica do *feedback*.

### 36. Entenda plenamente toda a pergunta que lhe for feita e pense antes de respondê-la!



Decidi colocar um capítulo especialmente para abordar a questão sobre o correto entendimento de perguntas e o adequado tempo para respondê-las devido a ser, na prática, um hábito bastante importante a desenvolver. Isso é especialmente importante em reuniões, apresentações, ou qualquer situação em que haja várias pessoas. Eu passei por várias situações em que tive a nítida impressão de responder sem sequer ter entendido plenamente a pergunta, ou ainda ter respondido sem ter pensado da melhor forma. Baseado nisso, e para evitar mal entendidos, passei a exercitar o hábito de **repetir a pergunta** mentalmente ou até, oralmente. **Respirar e pensar antes de responder.** Isto poderá ajudar você também a responder bem uma pergunta, evitando equívocos e proporcionando clareza na resposta.

Para não passar uma imagem negativa, de indecisão, evite respostas como:

*-Imagino que...; ou,  
-Acho que...*

Prefira dizer:

*- Acredito que..., ou  
- Tenho certeza de que... , ou  
- Tenho informações que...*

Ou ainda:

*-Isto deve ser assim pelo procedimento tal...; ou  
-Já está sendo verificado, mas eu ainda não tenho o resultado.*

**AO SER PERGUNTADO...**



**REPITA A PERGUNTA...**  
(mentalmente ou oralmente)



**RESPIRE E PENSE...**  
(tenha a certeza de entender)



**RESPONDA!**



52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Aqui, como no capítulo “Exponha uma opinião contrária sempre com uma evidência em primeiro lugar”, você pode usar a técnica de repetir a pergunta da outra pessoa, dizendo: “*você está me perguntando se ...*” ou “*se eu entendi bem, você está perguntando se ...*”

A colocação certa e precisa de um pensamento é vital para obtenção do resultado esperado. Isto pode representar um comprometimento de sua parte, ou da outra. Uma resposta mal dada pode colocar tudo a perder, pode comprometê-lo com algo em que você não queria se envolver, pode gerar confusão de informações, ou ainda, não espelhar da melhor forma um trabalho desenvolvido por você ou sua equipe.

Em último caso, para evitar mal entendidos, caso você não esteja preparado para responder, ou entender que ainda não tem informações suficientes, diga que precisa tempo para responder a pergunta, a fim de ser mais preciso.

**HÁBITO 36 - Entenda plenamente toda a pergunta que lhe for feita e pense antes de respondê-la!**

**RESUMO**

Em apresentações ou reuniões, principalmente, tenha certeza de entender plenamente toda pergunta e pensar antes de respondê-la.

Repita a pergunta mentalmente ou em voz alta antes de responder.

Use a expressão: *se eu entendi bem, você está me perguntando ...*

Evite expressões como: *acho que...imagino que...*

Prefira dizer: *tenho certeza de que...tenho informações que...acredito que...*

### 37. Crie uma perspectiva positiva do futuro!



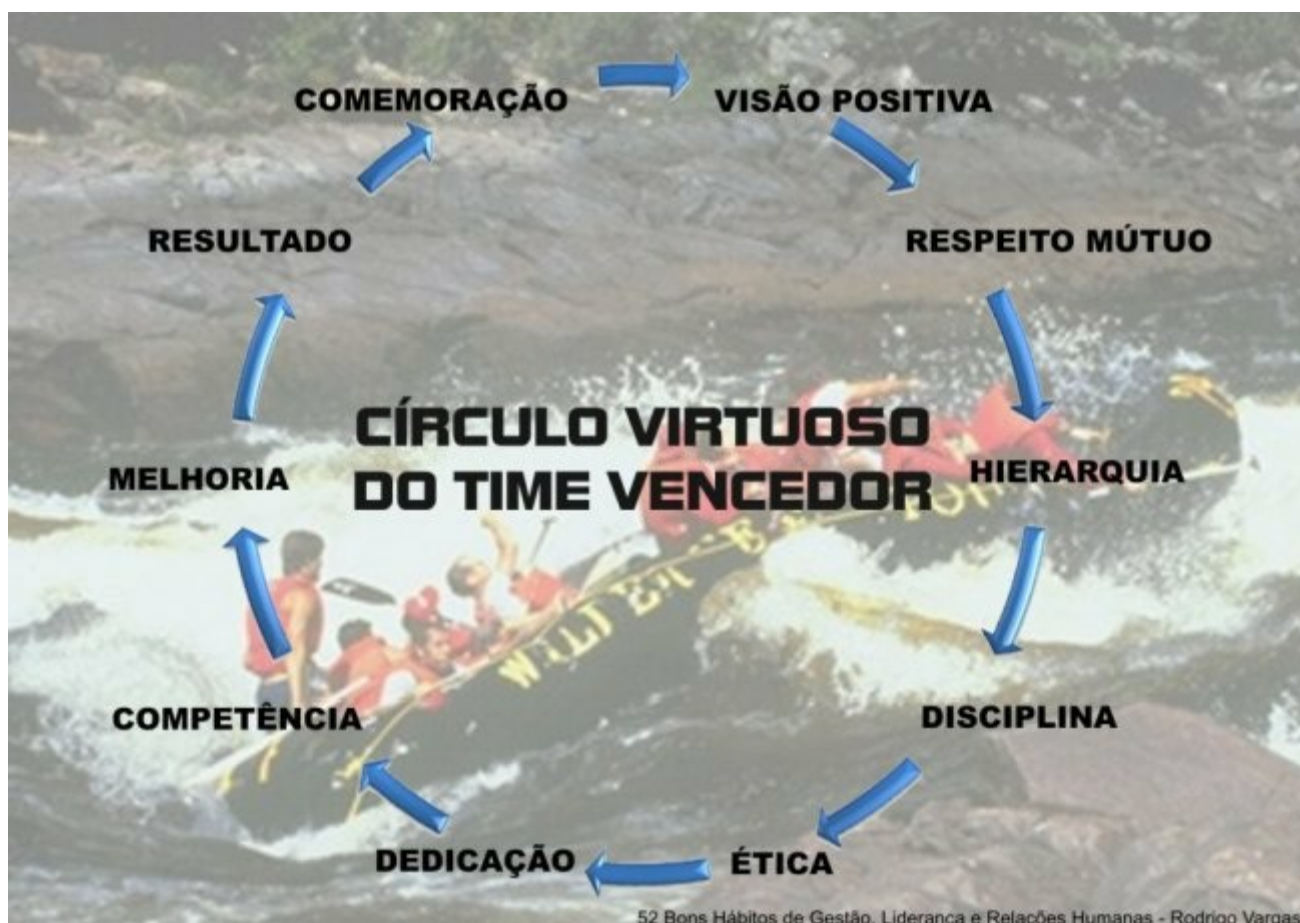
Seja um pólo difusor do pensamento positivo. Acredite sempre que acontecerá o melhor. Isto não quer dizer que você não deva pensar em planos contingenciais para quando algo não der certo. Você deve, é claro, ser prudente e precavido, mas sempre olhando para frente, acreditando num futuro melhor e de sucesso para todos.

Você deve criar um ambiente de trabalho ao seu redor, onde as pessoas se sintam seguras com as suas ações. Isto, sim, transmite confiança. Lembre-se que todo líder é reconhecido por dar o passo à frente, por antever necessidades, por acreditar num futuro melhor, e por arriscar-se também.

Trabalhei numa empresa onde havia um supervisor que era tão negativo, tão pessimista, que transmitia isso para sua equipe. Parecia que todos tinham o vírus da negatividade. Portanto, se você quiser ser visto como um bom líder, deve acreditar que tudo dará certo, e que o futuro será melhor do que o agora. E mais, deve transmitir isso aos outros.

É aquela velha história: você enxerga o copo pela metade meio cheio, ou meio vazio? Enquanto alguns vêem algo como sendo impossível, outros o estão realizando. Mas para algo ser feito, antes de tudo é preciso acreditar! Esse é o papel do líder, criar uma perspectiva positiva de futuro, pois ninguém quer seguir um pessimista, ou derrotado!

Eu sempre refleti sobre características de times vencedores, seja nos negócios ou nos esportes, e percebi algumas que parecem comuns a todos eles, e primeira delas é justamente a “visão positiva”. Veja, na figura a seguir, essa e outras características presentes no que eu chamo de “círculo virtuoso do time vencedor”.



Claro que, sem a ferramenta certa, até mesmo apertar um parafuso torna-se uma tarefa difícil, por isso, otimismo, sem burrice, é fundamental. Não pense que você vai vencer uma maratona, sem treinar, porque não vai! Completá-la, simplesmente, já será um grande desafio. Mas, se você trabalhar e se preparar, acredite que terá um grande desempenho! Pensar positivo é acreditar em melhores resultados, e também é acreditar que coisas boas irão acontecer ao seu redor.

Acredite em inovação, trabalho e determinação, pois é assim que se cria o futuro! Seja sempre positivo!

### **HÁBITO 37 - Crie uma perspectiva positiva do futuro!**

#### **RESUMO**

Seja positivo. Plante sementes de um futuro melhor.

O negativismo enfraquece a sua liderança e a sua equipe.



## 38. Alimente sua cultura geral!



Procure se manter informado, lendo as principais notícias do dia. Se não tiver tempo, leia ao menos as manchetes, mas se informe. Hoje, com a facilidade da internet, você pode, em pouco tempo, navegar em um ou dois sites de jornalismo de sua preferência e, em poucos minutos, ficar informado das notícias mais importantes, principalmente aquelas que envolvem os temas econômicos e políticos, e ainda aqueles que dizem respeito à sua área de trabalho.

Conheça um pouco de história e geografia. Você sabe como começou a Segunda Grande Guerra? Você sabe por que os Estados Unidos conseguiram ter a base militar em Guantánamo, numa área cedida a eles pelos próprios cubanos? Procure conhecer o porquê dos fatos históricos mais importantes, busque entender a geografia dos continentes, países e suas capitais. A cultura amplia os horizontes, e torna você uma pessoa muito mais interessante.

Leia tudo que lhe cair às mãos! A leitura é, sem dúvida, um bom exercício para o cérebro, além do que, quem lê, tem mais facilidade para escrever. Leia tudo que tiver oportunidade. Se você gosta de romances, leia-os; se você gosta de livros de administração, leia-os; se você gosta de livros técnicos, leia-os; se você gosta de ler revistas, faça-o com frequência. Sem qualquer sombra de dúvida, a leitura de livros e revistas é uma forma poderosa para aumentar a cultura geral.

Saiba muito bem a gramática portuguesa. Erros de português são imperdoáveis numa comunicação profissional. Mantenha um dicionário sempre à sua mesa, ou em seu computador. Atenção: não há desculpa para erros gramaticais básicos! Você provavelmente já deve ter lido um texto em que seu autor desconhecia o uso da vírgula e até mesmo do ponto final, e provavelmente deve ter-se perguntado o que exatamente estava sendo dito, tamanha a dificuldade para entender o texto. Comunicar-se bem é uma das competências principais de um líder, e isso inclui, não apenas a



comunicação falada, mas também a comunicação escrita. Se o Português é sua língua materna, domine-o. Não estou dizendo que você precisa ser um Rui Barbosa para comunicar-se na sua Organização, mas você, muito provavelmente, poderá ter a oportunidade de, além de escrever emails, gerar relatórios, escrever procedimentos e compor apresentações; portanto, esteja preparado!

**HÁBITO 38 - Alimente sua cultura geral!**  
**RESUMO**

- Mantenha-se informado, lendo as principais notícias do dia.
- Conheça os principais fatos históricos e a geografia geral.
- Leia bastante.
- Domine a sua língua materna, conhecendo bem sua gramática.

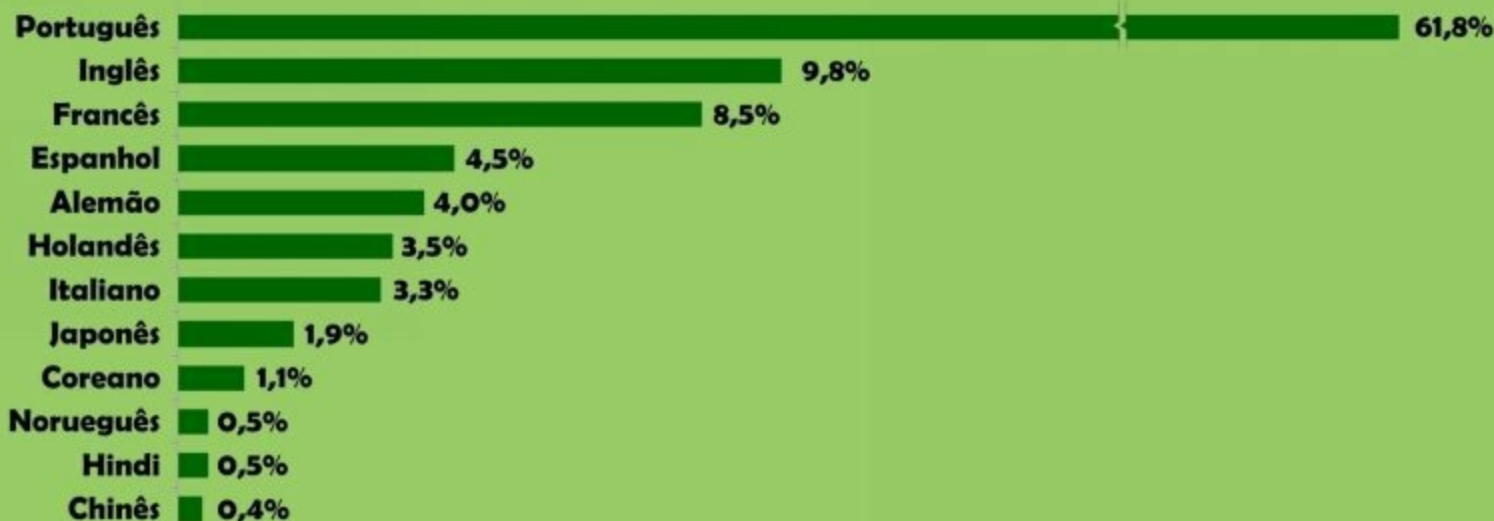
## 39. Fale outras línguas!



Hoje, nem dá mais para dizer que falar uma segunda língua seja um diferencial, pois o inglês é tido como essencial em inúmeras Organizações. Portanto, é quase mandatório você falar o inglês. Você se entende com a grande maioria no mundo dos negócios, apenas com o inglês. É o mais requisitado. Mas sugiro, sem dúvida alguma, além do inglês, aí sim, para criar um diferencial, alguma outra língua estrangeira. O espanhol também é muito requisitado, pois é a língua mais falada nos países da América Latina.

Além disso, existem inúmeras empresas multinacionais, no Brasil, de origem alemã, francesa e italiana. E mais, a língua chinesa hoje tem tido, devido ao espantoso crescimento da China, mais atenção do mundo dos negócios. Nessa linha também vem o japonês. Portanto, você pode ver que existem várias possibilidades para você criar verdadeiros diferenciais a seu favor, no tocante ao tema “línguas estrangeiras”. Confira, a seguir, um estudo que fiz para apontar as línguas representativas das 100 maiores empresas do Brasil em 2014. Foi utilizada a lista da [exame.com](http://exame.com) de “As 100 Melhores Empresas do Brasil em 2014”, considerando como língua, aquela representada pela nacionalidade de seu grupo controlador, que não necessariamente será a mesma língua do país em que pode estar a matriz, ou a língua do país de onde sua tecnologia pode vir.

# AS LÍNGUAS DAS 100 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL EM 2014\*



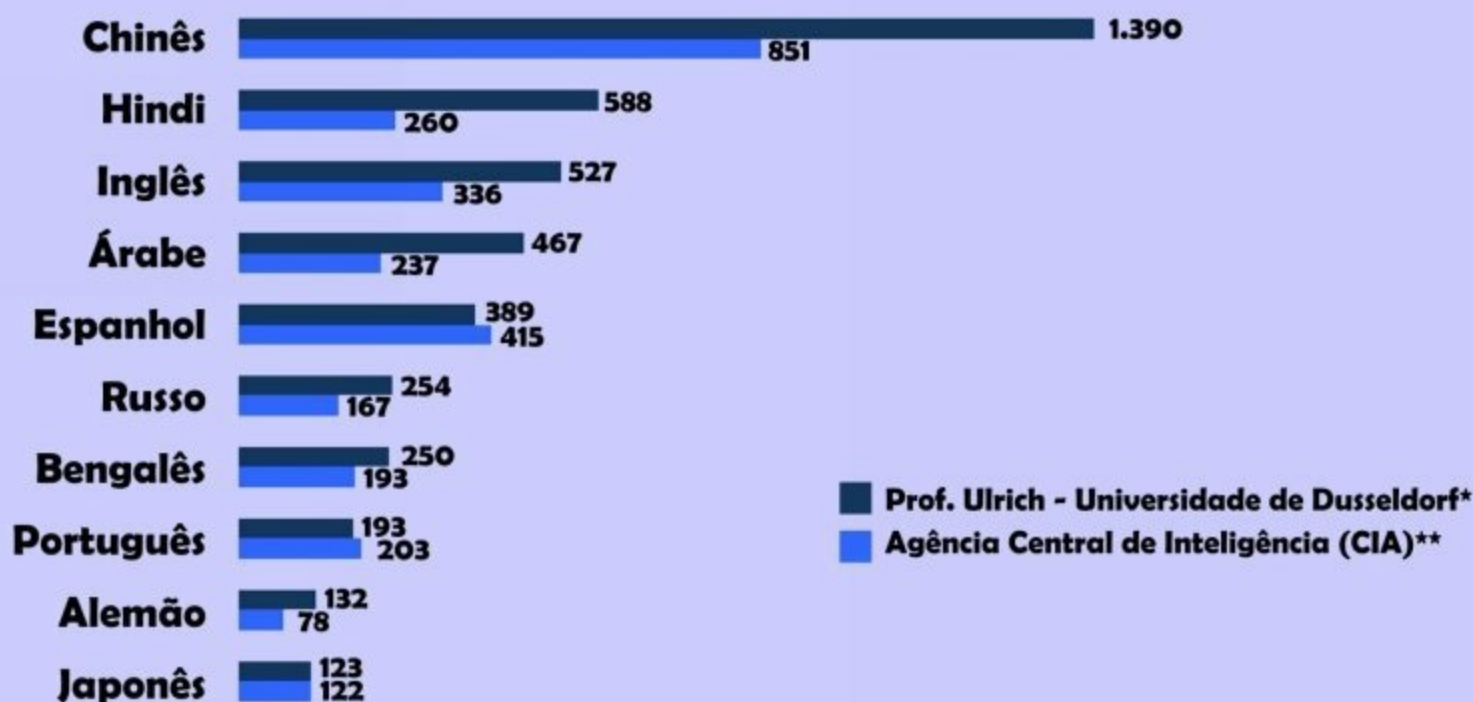
\*Estudo baseado na lista "As Melhores Empresas do Brasil em 2014" da EXAME.COM, considerando apenas as 100 primeiras do ranking em faturamento, e a língua que fala seu grupo controlador.

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

A escolha de uma língua para você se dedicar anos a aprender pode não ser uma tarefa simples. Pode ser que você fique na dúvida, por exemplo, entre aprender uma língua importante no mundo dos negócios, ou aquela pela qual você tem particular simpatia, ou ainda aquela que é principal na Organização onde você atua. Todas as alternativas anteriores são significativas, mas podemos considerar que seja bastante estratégico aprender a língua que se fala em sua Organização (a menos que você esteja pensando em mudar). De todo modo, preparei mais alguns dados interessantes sobre as línguas mais importantes, para ilustrar essa nossa conversa. A seguir, veja um gráfico que mostra as 10 línguas mais faladas no mundo, considerando as pessoas que as falam como línguas nativas. Foram incluídos dados de duas fontes principais, os da Agência Central de Inteligência Norte Americana (CIA), e os do Prof. Ulrich Ammon, da Universidade de Dusseldorf.

# AS 10 LÍNGUAS MAIS FALADAS NO MUNDO EM 2014

Considerando apenas a população que fala a língua como nativa - em milhões de pessoas



\* Os estudos do Prof. Ulrich Ammon consideraram os habitantes bilíngues, computando a primeira e a segunda língua nativa. Nos seus números, incluiu a língua Urdu juntamente com a Hindi.

\*\* A Agência Central de Inteligência não considerou os bilíngues, computando apenas a primeira língua nativa, essa é a maior razão da diferença de números.

A população mundial considerada foi de 7.200 milhões de pessoas

Fontes: THE WASHINGTON POST / Agência Central de Inteligência (CIA)

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

O próximo gráfico, mostra o resultado de um estudo do Prof. Ulrich Ammon sobre as línguas mais estudadas no mundo, ou seja, aquelas que pessoas que não as falam como língua-mãe procuraram aprender.

# AS LÍNGUAS MAIS ESTUDADAS NO MUNDO

POR AQUELES QUE NÃO AS FALAVAM COMO LÍNGUA NATIVA,  
SEGUNDO ESTUDOS DO PROF. ULRICH AMMON, DA  
UNIVERSIDADE DE DUSSELDORF, EM MILHÕES DE PESSOAS



Fonte: THE WASHINGTON POST - 2015

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Mas veja que não vale se matricular num curso de línguas apenas para colocar em seu currículo. Quando você é chamado para uma entrevista, alguém vai avaliar seu conhecimento. O entrevistador pode interromper uma entrevista e dizer:

*-Podemos conversar um pouco em inglês?*

Isto já aconteceu comigo! Se você responder que não, nem importa a justificativa, pode ser até aquela:

*-Não tenho falado muito ultimamente, estou meio enferrujado.*

Ou aquela:

*-Meu inglês é mais para leitura e escrita.*

E você, provavelmente, já estará fora.

Coloque em seu currículo, o verdadeiro grau de aprendizado da língua. Como sugestão, você pode escolher entre: básico, intermediário, avançado e fluente.

Para praticar, além das aulas, assista filmes sem legenda, ou com a legenda na língua original; ouça o canal de notícias na língua que você está aprendendo; ou ainda, fale com o *call center* de alguma loja local, por exemplo, utilizando um sistema gratuito de telefonia pela internet.

## HÁBITO 39 - Fale outras línguas!

### RESUMO

Tenha um bom nível de inglês, tanto para a comunicação oral, quanto para a escrita.

Lembre-se de que a língua inglesa é a mais requisitada no mundo dos negócios.

Para criar um diferencial, aprenda outra língua estrangeira.

Seja sincero ao descrever o grau de aprendizado da língua em seu currículo.

Mantenha-se em constante aprendizado e aproveite toda oportunidade para praticar.

## 40. Busque constantemente o autodesenvolvimento!



Aperfeiçoe-se diariamente. Faça cursos de pós-graduação, extensão e aprimoramento. Mantenha-se atualizado em relação às técnicas e novidades em sua área de atuação. Negocie sempre com seu chefe e com a área de recursos humanos da Organização, contratação de cursos e, se for o caso, invista você mesmo em você.



# BUSQUE CONSTANTEMENTE O AUTODESENVOLVIMENTO



# ISSO ABRE CAMINHOS

**CURSOS TÉCNICOS** Qualificação básica para o mercado de trabalho

**CURSOS TECNOLÓGICOS** Qualificação de duração média

**CURSOS DE GRADUAÇÃO** Qualificação de duração longa

**CURSOS DE QUALIFICAÇÃO** Qualificação para uma determinada função

**CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO** Desenvolvimento de determinada competência

**CURSOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA** Atualização, qualificação, ou aperfeiçoamento

**CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO** Qualificação especializada em determinada área

**APROFUNDAMENTO NOS  
PROCESSOS DE SUA ÁREA** Desenvolvimento de competências nos processos  
da sua área

**CONHECIMENTO GERAL DOS  
PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO** Desenvolvimento de competências nos processos  
da Organização

52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

O importante é estar sempre absorvendo informações novas, estar sempre buscando entender atividades, processos e procedimentos relacionados ao seu trabalho. Pergunte ao colega de outra área o que ele faz. Você vai ficar surpreso como ele vai se interessar em lhe contar detalhes de sua atividade. Esta é uma boa maneira de você conhecer mais sobre o mecanismo empresarial e os fluxos corporativos. Você precisa, e isto sim ainda é um diferencial, ter uma visão geral e holística da Organização e de seus processos. O que tenho visto, na maioria das vezes nas Organizações, é que as pessoas conhecem os processos relacionados às suas áreas e, muitas vezes, pela falta da visão do todo, oportunidades são perdidas, ou boas soluções podem deixar de ser aplicadas.

Lembre-se do que disse Leonardo da Vinci: “Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

## HÁBITO 40 - Busque constantemente o autodesenvolvimento!

### RESUMO

Busque constantemente seu aperfeiçoamento profissional.

Faça cursos de extensão, pós-graduação ou qualificação.

Conheça e aprenda sobre os processos de outras áreas.



# 41. Motive sua equipe!



Seja como um técnico de uma equipe esportiva, capacite os outros a agir. Veja-se como o treinador de uma equipe de futebol. Não é ele que vai ao ataque, mas é ele que mostra o caminho, não é ele que marca o gol, mas é ele que motiva e prepara a equipe a fazê-lo. Portanto, mantenha sua equipe sempre motivada!

Os pilares da motivação são, basicamente, dois, os intrínsecos (mais relacionados com o próprio liderado), e os extrínsecos (mais relacionados com a liderança).

Vejamos, a seguir, como funciona esse intrincado e, aparentemente, misterioso processo da motivação no trabalho.

## **Fatores Motivacionais:**

### **1. Fatores Motivacionais Intrínsecos**

- **Recompensa**: é importante que haja recompensa efetiva pelo trabalho realizado e pelos resultados atingidos. Não necessariamente pecuniária, mas que seja algo que o liderado recebe em troca de seus resultados. Um salário justo, obviamente, muitas vezes, já pode ser suficiente! Existe, hoje em dia, em grande parte das grandes Organizações, a PLR (participação nos lucros e resultados) que também é um tipo de recompensa financeira objetiva. Mas o líder pode estabelecer outros tipos de recompensa, como um dia de folga, um valor adicional no vale-mercado, ou até mesmo uma promoção. Quanto mais mecânica é a atividade que a pessoa executa (e menos fatores cognitivos são envolvidos) mais a questão da recompensa estará presente na motivação, e menos a realização contará pontos (ver próximo item).

- **Realização**: aquilo que realiza profissionalmente a algumas pessoas, é tortura para outras. A verdade é que todas as pessoas querem ter sucesso, a questão é que o sucesso é relativo, e os ideais de cada um são muito próprios e, às vezes, até desconhecidos pela própria pessoa. O poder realizar-se profissionalmente, é um fator essencial na motivação, e envolve ter um certo nível de autonomia, gostar do que se está fazendo, e ter um propósito motivador (por ser nobre, desafiador ou pessoal).
- **Ambiente de trabalho**: todos temos um padrão de ambiente de trabalho que consideramos bom, e presume-se, esteja ligado a colegas de trabalho de bom caráter, padrões honestos, ambiente fisicamente limpo, organizado e seguro, porém, mais uma vez aqui, temos uma questão idiossincrática, ou seja, não obstante haja questões que parecem influenciar a grande maioria das pessoas no quesito ambiente de trabalho, no final das contas, o resultado final de satisfação sobre o ambiente de trabalho acaba sendo intuitivo e muito individual.

## 2. **Fatores Motivacionais Extrínsecos**

- **Confiança mútua**: o liderado precisa sentir que o seu líder confia nele, e ao mesmo tempo, e igualmente importante, o liderado precisa sentir confiança no próprio líder. Ou seja, precisa haver uma relação de confiança mútua entre os dois.
- **Apoio**: o líder precisa apoiar o trabalho de seu liderado, energizando seu ânimo e mostrando que, como líder, acredita na capacidade do liderado, fazendo-lhe ver que, não obstante a responsabilidade e tarefas de cada um, os dois estão juntos na empreitada.
- **Reconhecimento**: é fundamental que o líder reconheça sinceramente o empenho, a dedicação e os resultados atingidos pelo liderado.



A seguir, vamos ver algumas ferramentas práticas das quais podemos lançar mão, e que podem nos ajudar a fortalecer os fatores motivacionais.

### Ferramentas Motivacionais:

- **Novas Responsabilidades:** Não raro, me deparei com situações onde as pessoas tinham que perguntar às suas chefias “o que fazer?” em situações que nem fugiam do cotidiano. Estas eram, com certeza, equipes desmotivadas, com chefes centralizadores e com medo de perder o poder. Delegar poder pode ser uma forma de, além de otimizar o trabalho, motivar a equipe. Eu mesmo já obtive bons resultados com isso. **Pessoas desmotivadas mudaram o comportamento quando lhes foi dada mais responsabilidade. Isto demonstra confiança e proporciona satisfação.** Faz com que a pessoa melhore seu trabalho para retribuir a confiança depositada nela. E já vimos que a confiança mútua é fator chave na motivação pelo trabalho. Mas, na hora de dar mais responsabilidade tenha o cuidado de analisar bem o que vai delegar, e a quem vai delegar, para que haja harmonia entre suas competências e as necessidades do trabalho. Na minha experiência, em geral, dar mais responsabilidade funciona muito bem como fator motivacional. Leia mais no capítulo “Delegue autoridade”.

- **Novos Desafios/Objetivos**: Outra excelente ferramenta para motivar alguém no trabalho é a **definição de novas metas e objetivos** a serem atingidos, pois isso reforça a questão da **confiança mútua, apoio** e proporciona campo para **realização profissional**. Os objetivos, é claro, devem estar alinhados com as necessidades do departamento e da Organização. E você pode, também, e com todo jeito, lançar desafios pessoais a cada um dos membros da equipe, além dos desafios coletivos.
- **Treinamento**: Lembre-se de que motivação nos remete a: “ter motivos para ação”. O treinamento, ou, desenvolvimento de competências, é uma ferramenta muito poderosa, pois, além do aspecto motivacional inegável, proporciona aumento de competências, o que pode levar a maior produtividade e qualidade no trabalho, e melhora, inclusive, o clima Organizacional. Claro que sabemos que treinamento, em geral, exige algum investimento, mas também, vários estudos já mostraram que o treinamento traz retorno financeiro, ao longo do tempo. **O treinamento, sem dúvida, é um excelente fator motivador no trabalho.**
- **Comemoração**: Celebrar o resultado! Comemorar as conquistas! Um time que não comemore um gol, provavelmente não terá motivação para marcar mais um. Uma equipe que não vibra com um ponto, poderá enfrentar mais dificuldades para marcar o próximo. Às vezes, nas Organizações, cortar um bolo, bater palmas, almoçar fora, pode ser um bom momento para comemorar. Isso é tarefa do líder, entusiasma o time e motiva os liderados!



Agora, uma coisa muito importante: mesmo os bons perderão a motivação se virem trabalho negligente ou não produtivo sendo tolerado dentro da equipe. Portanto, cuidado com isso!

### **HÁBITO 41 - Motive sua equipe!**

#### **RESUMO**

Motive sua equipe! Atente aos fatores intrínsecos (recompensa, realização e ambiente de trabalho), e aos extrínsecos (confiança mútua, apoio e reconhecimento).

Dê responsabilidade e autoridade a cada membro da equipe.

Dê objetivos e desafios a cada membro da equipe.

Comemore as conquistas do time.

Lembre-se de que treinamento é um fantástico fator motivacional.

Não tolere trabalho não produtivo ou negligente na equipe, pois isso gera desmotivação.

## 42. Apóie sua equipe!



Este é um item fundamental para levar a equipe e atingir os resultados esperados. Imagine um time de futebol em que alguns jogadores não têm apoio do técnico. Muito provavelmente vai perder de goleada. É comum ouvirmos em comentários esportivos que crises e problemas extracampo impactam nos resultados do time.

Os membros de sua equipe têm que se sentir apoiados por você. Isto não quer dizer que você será um paizão, um superprotetor; não, não é isso. Estou me referindo a um apoio saudável, em que todos se sintam parte do time, cada um com sua responsabilidade e respondendo pelos seus atos, mas sabendo que você está junto, acompanhando e orientando o time.

Costumava dizer para minha equipe que, quando alguém da equipe erra, perante a Organização, sou eu quem erra. Mas a mim, me cabe depois, julgar o erro da pessoa, e cobrar as devidas ações. Evidentemente que, sucessivos erros podem denotar uma falta de competência para a função, aí as ações podem levar a uma mudança de função, de área, ou um desligamento. Aliás, essa é a grande diferença entre o “paizão” e o líder. O líder não vai permitir baixo desempenho se perpetuar na equipe.

Apoiar, aqui, tem o sentido de dar força, acreditar no potencial dos profissionais, dar ferramentas adequadas para exercerem seu trabalho. Isto significa verificar a infra-estrutura de trabalho que eles têm, e suas necessidades. E, conforme dissemos, quando alguém cometer um erro, peça-lhe para que tome providências para que isso não ocorra novamente, peça-lhe que lhe mostre qual será a ação corretiva para evitar recorrência; mas não lhes tire a autoridade. Entenda que erros acontecem.

Eu tinha um chefe que dizia sempre: “Só não erra, quem não faz.” Portanto, a sua preocupação maior

deve ser de acompanhar a atitude da pessoa perante o erro. O bom colaborador fica mais preocupado que você, quando o erro acontece e, sem você pedir, vai lhe trazer o plano de ação corretiva e contenção necessária.

O importante, também, é ter um ambiente onde não haja medo de errar. Sempre disse que, quando você tem “medo” de errar, provavelmente, vai errar. As chances são bem maiores. As pessoas devem ter a consciência de que não devem errar mas que, havendo o erro, o importante é trabalhar para não repeti-lo. Não deve haver um ambiente de punição. Isso faz com que se “esconda” o erro.

Lembro de meu trabalho em uma linha de montagem, e a minha preocupação quanto aos possíveis erros de montagem. O que fiz? Chamei todos e disse que, quando alguém errasse, ou suspeitasse que pudesse ter feito algo errado, que chamasse o líder da linha para que este encaminhasse o produto para a área de retrabalho. No início, as pessoas ficavam um pouco ressabiadas, mas aos poucos foram aparecendo os relatos. Os produtos eram reparados. Começaram a surgir algumas piadinhas com aqueles que erravam e relatavam o erro, do tipo gozação. Aí eu comecei a utilizar as reuniões diárias que eu conduzia naquela época, para dizer dos erros e dos relatos, e que eu queria comigo, trabalhando na equipe, gente assim, que tinha a coragem de reconhecer um erro, e agir em busca de corrigi-lo. Não preciso dizer que nunca mais ouvi gozação com ninguém sobre os erros que aconteciam. Isso, caro leitor, é apoiar a equipe, sem deixar de cobrar resultado.

Esteja ao lado de sua equipe, que eles estarão ao seu lado!

## **HÁBITO 42 - Apóie sua equipe!**

### **RESUMO**

Seja como um técnico de futebol, apóie a equipe, faça com que todos se sintam parte do time, mas cobre resultados.

Dê força, aceite os erros, mas peça empenho e aprendizado para não repeti-los. Não permita que o baixo desempenho se perpetue na equipe.

## 43. Cumprimente com voz firme!



Ao cumprimentar alguém, mesmo sendo um simples:

-Bom dia! ou:

-Tudo bem!

Fale com voz firme e em tom positivo. Não há nada pior que um cumprimento chocho. Ao contrário, um cumprimento com energia transmite confiança e positivismo.

Isto vale também para quando você atender ao telefone. Responda a uma ligação interna com seu nome, a ligação externa pode ser respondida com o nome da empresa seguida de seu nome. Veja qual é a recomendação de sua empresa e procure segui-la.

De todo modo, tenha em mente que se você falar “sem vontade”, de modo inseguro, ou num tom enfraquecido, as pessoas vão notar, e podem até lhe perguntar: - E aí, o que aconteceu que você está com essa voz?

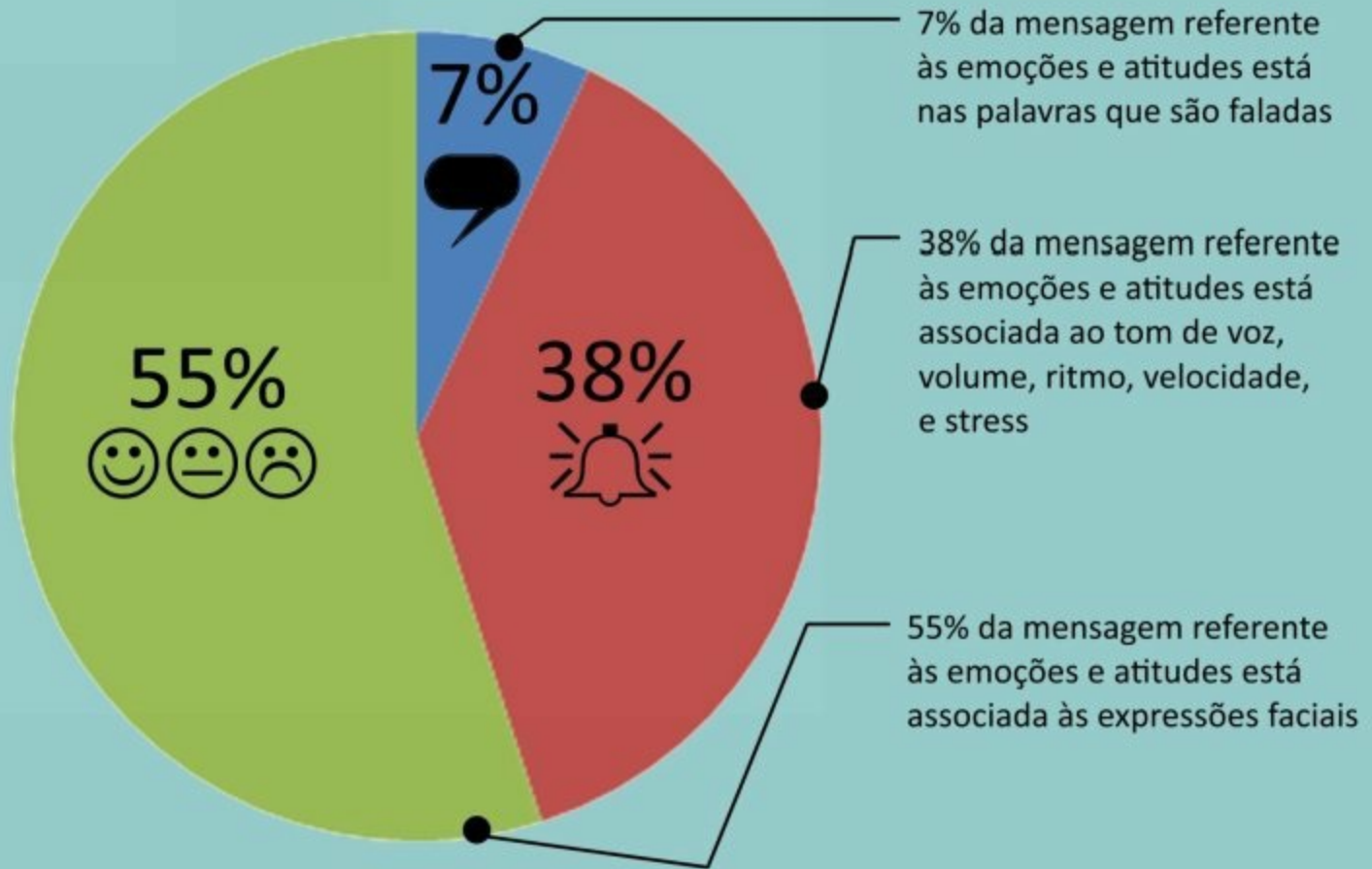
Mesmo que não lhe perguntem, irá transparecer e as pessoas vão perceber. Esta é uma atitude de derrotados. Os vencedores mantêm sempre uma atitude positiva, seja quando as coisas vão bem, seja quando não. Esta é a diferença entre os ganhadores e os perdedores. Portanto, aja como se as coisas estivessem bem, e você vai se sentir melhor, como se realmente as coisas estivessem bem

Um dos mais famosos estudos na área da comunicação não verbal foi o do Professor de psicologia Albert Mehrabian. Ainda que o estudo tenha algumas limitações, como o fato de ter sido focado em comunicação de emoções, suas conclusões são bastante interessantes, apontando a incrível importância da comunicação não verbal.



# A IMPORTÂNCIA DA VOZ NA COMUNICAÇÃO

À partir dos estudos do prof. Albert Mehrabian



52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas - Rodrigo Vargas

Numa pesquisa de 2015 da Confederação Britânica da Indústria (CBI)/Pearson, os empregadores Britânicos responderam que o fator mais importante no recrutamento de recém-formados é atitude (positividade, resiliência, disposição).

A atitude positiva, como tudo na vida, começa em algum ponto. Propomos aqui o hábito de cumprimentar as pessoas com voz firme como uma forma de criar uma atitude positiva. Seja um simples “Bom dia”, um “Olá, como vai?”, ou um “Prazer em conhecê-lo!”, cumprimente sempre com voz firme e atitude positiva, e isso poderá fazer de você uma pessoa mais determinada e admirada.

## HÁBITO 43 - Cumprimente com voz firme!

### RESUMO

Fale com voz firme e em tom positivo.

A desmotivação aparece no tom de voz.

Aja com determinação e energia, e será uma pessoa determinada.

## 44. Respeite as normas internas da empresa!



Para poder respeitar as normas, primeiro você deve conhecê-las bem. Num processo de integração na Organização, normalmente você recebe um pacote de normas. Se você já está trabalhando e tem dúvidas, procure o departamento de recursos humanos e saiba exatamente o que pode e o que não pode fazer dentro da Organização. É terrível para seu prestígio derrapar num caso de desrespeito a um regulamento interno.

As regras, regulamentos internos e políticas variam de lugar para lugar. Já trabalhei numa Organização em que você podia levar a fruta de sobremesa do almoço para sua área de trabalho, e comê-la no meio da tarde. Desavisadamente, ao proceder desta forma numa outra Organização, fui alertado por um colega, quase num tom de confidência, que não era permitido sair com alimentos do refeitório, pois, antigamente, explicava o colega, muita gente esquecia esses alimentos, frutas, etc., em seus armários e gavetas, e começava a cheirar mal, incomodando outros colegas. Portanto, era proibido, dizia ele, fazer o que eu estava fazendo. Então, o que vale em uma Organização, não necessariamente vale na outra.

### **HÁBITO 44 - Respeite as normas internas da empresa!**

#### **RESUMO**

Conheça as regras e regulamentos internos da Organização.

Tenha atenção para seguir essas normas internas.

## 45. Vista-se com elegância!



Não interessa qual é o seu cargo, nem qual a posição que ocupa, elegância é fundamental para alcançar novos patamares e novas conquistas. O que não quer dizer que você precisa se vestir com roupas de marca. É claro que não. Algumas coisas parecem óbvias, mas, acredite, tem gente que vacila nesse aspecto. Tenha em mente que você pode manter o seu estilo, desde que atento à cultura organizacional, ciente de que o ambiente corporativo, em geral, demanda um padrão discreto e formal.

O homem pode ser elegante sem usar paletó e gravata, apenas com calça e camisa social. Inclusive, porque algumas Organizações não adotam a gravata no dia-a-dia, a começar pelo seu presidente. Mas cuide de seus sapatos, sempre limpos e com boa aparência. Cintos bonitos e discretos, combinando com os sapatos. Calças jeans muito desbotadas ou rasgadas podem ficar bem naquele artista de televisão, mas num ambiente corporativo, tenha cuidado.

A mulher, assim como o homem, deve seguir a regra geral, procurando ser elegante, discreta, e manter boa aparência. Agora, veja esta história que aconteceu, anos atrás; foi uma situação com uma colaboradora da minha equipe. Ela era, sem dúvida, uma pessoa com bom desempenho e potencial, além de ser jovem e bonita. Certo dia, a gerente de recursos humanos veio até mim e pediu que eu conversasse com essa colaboradora, para que ela evitasse usar roupas mais provocantes e blusas curtas, que deixavam aparecer parte da barriga. Atente ao fato de que, mesmo sendo também mulher, essa gerente de recursos humanos não quis, ela mesma, conversar com a colaboradora. Em resumo, a colaboradora e eu tivemos uma conversa onde procurei explicar que aquele ambiente industrial demandava um pouco mais de discrição no vestir. A colaboradora foi receptiva, pareceu entender, e nunca mais tivemos que voltar a esse assunto.

Minha experiência é, basicamente, de indústria, por isso vale reforçar que a maneira de vestir-se estará sempre muito ligada ao tipo de Organização e à sua Cultura. Existem, hoje, várias empresas de Tecnologia onde os colaboradores vão trabalhar de bermuda e camiseta. Portanto, usar roupas mais ou menos formais, mais ou menos discretas, dependerá do perfil da empresa onde você trabalha, e a vestimenta adequada estará, como já dissemos, muito atrelada à cultura da Organização; procure entendê-la e adequar seu próprio estilo a ela.

Outro aspecto importante, que também está relacionado com a aparência e a elegância, e que algumas pessoas descuidam, é o da higiene pessoal. É preciso manter as roupas limpas, e ter todo o cuidado necessário com a saúde e aparência física: cabelos bem cortados e unhas sempre limpas e aparadas, hálito agradável. Mau hálito, inclusive, gera um desconforto muito grande para a pessoa com quem você conversa. E o mau hálito pode ser evitado. Manter uma higienização bucal com escovação de dentes e língua, pelo menos três vezes ao dia, após as principais refeições é a indicação básica. Se for preciso, vá ao consultório odontológico para obter uma prescrição de um tratamento bucal adequado. Embora quase 90% das causas da halitose estejam relacionadas a problemas bucais, como má higienização, cárie, e problemas de gengiva, várias outras causas podem desencadear o mau hálito, como: *stress*, ansiedade (que causam diminuição da quantidade de saliva e formam o ambiente propício à bactéria), amigdalite, prisão de ventre, diabetes, alterações hepáticas, renais, intestinais e outras. Parece apenas um detalhe, mas não é. Pessoas poderão evitar falar com você apenas por conta disso. Então, não se acostume com o seu mau hálito, pois os outros jamais se acostumarão.

Assim como o mau hálito, o mau cheiro das axilas é igualmente desastroso. A pessoa não precisa andar perfumada se não gostar (exagerar no perfume também não é bom), mas não pode descuidar de um bom desodorante. Embora seja tão básico isso, eu acredito que você, provavelmente, já tenha conhecido alguém que se descuidou nesse aspecto. Eu me lembro de uma vez em que alguns funcionários de uma linha de montagem vieram me pedir para falar com uma determinada pessoa, pois ela tinha um odor muito desagradável proveniente das axilas, recorrentemente. Ora, se nem mesmo numa linha de produção, onde o trabalho físico é maior e onde as pessoas suam com frequência, o mau cheiro das axilas é tolerado, que dizer de uma área de escritório, onde não é suposto haver atividade física tão intensa.

Não pretendo fazer desse capítulo uma receita de bolo, nem uma simples lista do que pode ou do que não pode. Apenas procurei traduzir um pouco da experiência adquirida em várias Organizações, ao longo dos anos, como uma orientação geral sobre o assunto. Lembre-se da importância da sua imagem para o seu marketing pessoal, portanto, vestir-se de forma elegante e agradável, sem dúvida, irá fortalecer a sua presença.

### **HÁBITO 45 - Vista-se com elegância!**

#### **RESUMO**

Vista-se com elegância, de forma apropriada à cultura da Organização.

Lembre-se de que, em geral, o ambiente corporativo pede um padrão discreto de vestimenta.

Tenha atenção com sua saúde e aparência.

## 46. Sorria!



Lembre-se de que postura séria não quer dizer cara feia. Sisudez tem hora. Ao cumprimentar uma pessoa, sorria. Ao dar boas notícias, sorria. Ao tirar uma foto, sorria.

Lembro de um processo de seleção em que participei, há muitos anos atrás. Era ainda recém-formado, não tinha experiência, portanto. Estava concorrendo a uma vaga na área Comercial de uma grande multinacional. No dia da entrevista, ao cumprimentar o gestor da área, falei meu nome com um sorriso largo. Lembro-me de que sua feição mudou como que por encanto. Fui chamado uma segunda vez, e por fim, aprovado na vaga. Imagino que essa pessoa pensou, se esse cara me causou uma primeira boa impressão, então será capaz de fazê-lo também aos meus clientes. Antes de você se perguntar como eu fui no trabalho para valer, informo que optei por uma outra vaga onde também havia sido aprovado, numa área mais técnica. Foi uma decisão que tomei na época.

Enfim, caro leitor, os bons fluidos que um sorriso pode transmitir são inúmeros. Experimente por alguns dias, forçosamente, sorrir, ao ver e cumprimentar as pessoas. Provavelmente, ao longo do tempo, isto lhe começará a ser natural. Verá, então, quantas boas sementes estará plantando. Então, sorria!

### **HÁBITO 46 - Sorria!** **RESUMO**

Exercite diariamente o sorriso.  
Sorria ao cumprimentar uma pessoa.  
Sorria ao dar uma boa notícia.  
Sorria ao tirar uma foto.

## 47. Compartilhe informações com sua equipe!



Divida informações com os membros de sua equipe ou outros colegas. Compartilhe as informações pertinentes e no momento adequado. Esta é uma boa técnica de liderança. Faz você ser visto como uma pessoa cooperativa e com espírito de equipe.

Mas atenção, quando falamos aqui em dividir informações, referimo-nos àquelas com finalidade de aprimoramento, pertinente ao trabalho, ou de cunho genérico. Informações estratégicas ou confidenciais devem ser tratadas sempre como tal.

Mas... e aquela máxima que diz: “informação é poder”. É evidente que você deve ter a devida ponderação sobre informações sigilosas ou confidenciais, estratégicas, e aquelas do dia-a-dia de trabalho, que podem ser, por exemplo, informações sobre sua própria área, indicadores ou informações técnicas. E, ao dividir e compartilhar informações pertinentes e “liberadas”, você estará demonstrando poder, pois compartilhar informação também é “poder”.

E mais, as pessoas, em geral, admiram e respeitam aqueles que, preocupados com os melhores resultados, compartilham informações. Utilize essa prática com sua equipe, também no sentido de procurar um desenvolvimento de competências. Muitas vezes as pessoas não sabem o significado, por exemplo, de determinados indicadores que a Organização acompanha. É comum, e eu vivenciei isso, as lideranças divulgam um determinado indicador e muita gente nem sabe o que ele significa. Portanto, não basta apenas divulgar um informação. Você deve ter certeza de que as pessoas entendem o seu significado.

Lembro que em uma Organização onde trabalhei, eu costumava, de quando em quando, fazer reuniões em que explicava detalhes técnicos do produto, situação de mercado, perspectivas de mercado, etc.

Com isso, percebia que o interesse na atividade aumentava, e a qualidade também.

**HÁBITO 47 - Compartilhe informações com sua equipe!**

**RESUMO**

Compartilhe informações com sua equipe.  
Se for preciso, explique o significado de determinada informação.  
Crie situações onde possa compartilhar informações coletivamente, e com certa frequência.

## 48. Tome decisões!



Nunca fuja à tomada de decisão. O que é de sua competência deve ser decidido por você. Se você tem uma equipe de trabalho, você deve delegar autoridade às pessoas da equipe (*empowerment*), porém, as decisões difíceis e de peso, é você quem deve tomar.

Na maioria das vezes, você deve orientar seu pessoal em como proceder no dia a dia, nas chamadas decisões de rotina. Mas aquelas que fogem da rotina, na maior parte das vezes, devem ser trazidas a você. É claro que isso depende muito do seu nível de cargo e do nível do cargo do seu liderado. Quanto maior o cargo, maiores os níveis de responsabilidade, portanto maior o *empowerment* de quem está abaixo de você.

Digo sempre que você deve poder justificar todas as suas decisões, nem que seja a você mesmo, mas sempre deve haver o entendimento claro do porquê de uma ou outra decisão. Aqui se vê a importância de termos o hábito do equilíbrio emocional, a fim de que tomemos as decisões com sabedoria e clareza da mente. Inclusive, caro leitor, se você for religioso, peça todos os dias, no início do seu trabalho, que Deus lhe dê sabedoria para tomar as decisões mais corretas. Isso tem muita importância para um cargo de gestão!

Uma Organização é uma parte da sociedade e questões sociais, ou políticas, podem ser ponderadas também. De todo modo, acredito que, como melhor prática, ao tomar decisões, dificilmente você errará se cumprir 3 critérios principais: valores morais, justiça e maior benefício. Portanto, ao tomar uma decisão, pense se ela está em linha com os princípios morais (boa fé); analise se ela é justa; e se está resultando no melhor benefício possível para o coletivo, para a Organização, para o time como um todo (cumpridos os dois primeiros critérios, é claro).



# DECISÕES ACERTADAS SÃO BASEADAS EM

**VALORES MORAIS**



**JUSTIÇA**



**MAIOR BENEFÍCIO**



52 Bons Hábitos de Gestão, Liderança e Relações Humanas

Eu trabalhei, anos atrás, como responsável geral pela área industrial de uma determinada empresa. Nessa época, a pessoa responsável pelo RH me trouxe um dia a informação de que o diretor geral havia tomado a decisão de flexibilizar o horário de entrada (e saída) na Organização, cabendo a cada gerente de área a decisão de utilizar ou não essa prerrogativa em sua própria área. As alternativas eram: entrada às 8:00h da manhã (com saída às 18:00h), como já fazíamos todos, ou entrada às 7:00h (com saída às 17:00h). É óbvio que estranhei muito uma alteração como essa não ter sido, previamente, discutida entre o diretor geral e nós gerentes, antes de ter sido promulgada, já que é um tema controverso e afeta a Organização como um todo. Pois bem, tomei a decisão que, a mim, me cabia ser tomada. Olhando para os critérios que mencionei, vê-se que qualquer uma das alternativas estaria seguindo os princípios morais. No entanto, o critério de justiça não me pareceu, naquele momento, bem atendido, pois existiam pontos que poderiam gerar um certo sentimento de injustiça. A área Industrial trabalha muito concatenada, interligada, e quando a Produção trabalha, precisa do suporte das áreas de Qualidade, Manutenção e Logística, pelo menos. Talvez o pessoal de Compras ficasse numa zona maior de dúvida, pois, embora alguns dessem suporte direto à Logística, Qualidade e Produção, outros talvez pudessem alterar o horário sem maiores prejuízos. No entanto, quando avancei meu pensamento para o critério de maior benefício, ficou claro que aspectos como produtividade e segurança física determinavam que fizéssemos todos apenas um horário de entrada. É como querer treinar um time de futebol e flexibilizar o horário de chegada de seus integrantes; não vai funcionar. Portanto, embora o tema fosse polêmico, a decisão que tomei, baseada nos critérios de “valores morais”, “justiça” e “maior benefício”, pareceu ser bem aceita e bem entendida.

Eu já amarguei, evidentemente, erros de tomada de decisão, ou por não conseguir chegar ao melhor

benefício, ou por não conseguir atender o melhor critério de justiça possível. Isso pode acontecer com você. Encare como parte do aprendizado. Reconheça seus erros, imediatamente, quando for o caso. E, na próxima vez, avalie sempre com critério. Mas, no fim, tome a decisão!

## **HÁBITO 48 - Tome decisões!**

### **RESUMO**

Orienta sua equipe para que tomem as decisões de rotina, cada um em seu âmbito de atuação. Lembre-se de que as decisões difíceis, ou fora da rotina, são da sua competência. Se você conseguir justificar sua decisão para você mesmo, conseguirá fazê-lo para qualquer um. Baseie suas decisões nos critérios de: valores morais, justiça e maior benefício.

## 49. Aprenda com os erros. Aproveite toda energia contida neles!



Nada que acontece é totalmente ruim, ou negativo. Se você pensar, e analisar as situações adversas, vai ver que sempre é possível tirar algum bom proveito delas. Quando erros acontecerem, aprenda com eles. Entenda porque ocorreram, verifique as causas. Dessa forma você pode evitar que ocorram novamente situações semelhantes. Já vimos como “solucionar problemas”, e são essas as técnicas que você poderá usar para ter o aprendizado necessário com o erro.

Também já vimos que precisamos ter um bom ambiente, propício à discussão dos erros e suas soluções. O que falta, é nossa determinação em aproveitarmos o erro como uma oportunidade, não apenas para evitarmos que ele ocorra de novo, mas que consigamos fortalecer o nosso processo, torná-lo ainda melhor. Essa atitude perante o erro, faz toda a diferença.

Embora pareça simples ao falar, na prática, aprender com os erros pode ser uma tarefa difícil se você não tiver humildade para reconhecê-lo, e disposição para corrigi-lo. Sabemos que a cultura ocidental não aceita facilmente a crítica e a responsabilidade do erro. Ao contrário, a cultura oriental tem muito mais facilidade para aceitar críticas.

Veja a diferença: após um projeto ter-se encerrado, um japonês procura oportunidades de melhoria, e pode ficar decepcionado se não forem apontadas essas oportunidades. Nós, na cultura ocidental, queremos apenas elogios, e a menor crítica pode ser recebida com descaso ou irritação. Portanto, fundamental é ter humildade e sabedoria para entender e analisar uma crítica ou um erro, pois é assim que poderemos transformá-los em algo positivo.

Situações adversas são sempre carregadas negativamente, e o truque está em converter esta energia negativa em energia positiva, tirando sempre algum proveito dessas situações. Acredite, isso pode

acontecer!

## **HÁBITO 49 - Aprenda com os erros. Aproveite toda energia contida neles!**

### **RESUMO**

Aprenda com os erros.

Transforme a energia negativa do erro, em energia positiva de aprendizado.

Tenha sabedoria e humildade ao receber uma crítica ou se deparar com um erro.

Deixe seu processo melhor e mais robusto, após o erro.

## 50. Encare desafios!



Lembro do frio na barriga quando aceitei um emprego onde teria que supervisionar o trabalho de várias pessoas. Até então, eu só cuidava do meu *próprio* trabalho. Mas lá fui eu, encarei o desafio, pois eu queria mais responsabilidades, queria ter mais exposição nas Organizações, queria poder executar mais, queria poder realizar mais. O resultado é que tive um reconhecimento pelo meu trabalho, ganhei experiência, realizei bastante coisa, aprendi muito. Sim, quando você trabalha com uma equipe, você aprende muito sobre relacionamento humano, sobre lidar com pessoas. Foi um grande desafio que encarei, do qual trago muitas boas recordações.

Quanto à sua equipe, não é diferente, você deve desafiá-los constantemente para conseguir melhores resultados. O desafio é a mola propulsora dos resultados. Segundo a psicóloga Judith Bardwick, para alcançar maiores conquistas, é preciso tirar o empregado da sua zona de conforto, apoiando-o, mas ao mesmo tempo, desafiando-o.

Quanto a você mesmo, não tenha medo dos desafios. Encare-os como oportunidades de crescimento e reconhecimento dentro da organização. Tenha em mente que: você é do tamanho dos desafios que enfrenta!

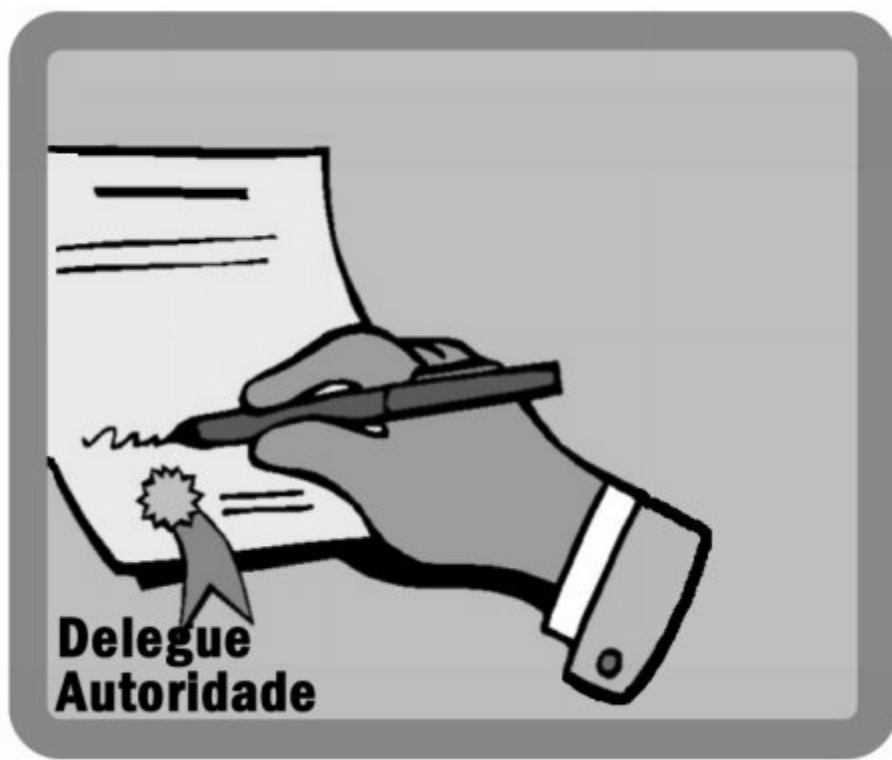
### **HÁBITO 50 - Encare desafios!**

#### **RESUMO**

Encare desafios você mesmo, e desafie os membros de sua equipe.

Lembre-se de que você é do tamanho dos desafios que enfrenta.

## 51. Delegue autoridade!



Dê espaço para os membros de sua equipe tomarem decisão e agirem (dentro de determinados limites), coisa que os americanos chamam de *empowerment*. Delegue autoridade. Isto torna seu trabalho mais eficiente e também mais fácil. Não se sinta desconfortável por não conhecer em detalhes tudo o que os membros da equipe estão fazendo, só os inseguros querem saber tudo.

Para delegar autoridade, passe determinadas funções para membros de sua equipe, sempre buscando otimizar o trabalho. Delegação de autoridade deve ter o propósito de, além de motivar a equipe, encontrar realmente meios mais eficientes de execução da atividade. A delegação de autoridade deve facilitar o trabalho. Mas lembre-se de que, delegar autoridade sempre caminha junto com a delegação de responsabilidade. Quanto mais autoridade você tem, também mais responsabilidade terá, e nem todos gostam disso.

Vimos em outro capítulo, como é importante você tomar decisões no tocante a questões onde você deve ser necessariamente envolvido. Tomar decisão, de forma firme e ponderada, é extremamente importante. Mas, de uma forma balanceada, várias decisões terão de ser tomadas por membros de sua equipe, pertinentemente aos processos de trabalho de cada um. Para que isso ocorra de forma adequada, deve haver uma delegação de autoridade e de poder na medida certa, para que seus liderados consigam agir e ter sucesso. Quanto mais clara e bem definida seja a delegação, melhores serão os resultados.

Alguns pontos importantes, quanto à delegação de autoridade ou *empowerment*:

1. Fortaleça as competências (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) de cada um da sua equipe, fornecendo as devidas informações ou possibilitando treinamentos.
2. Não tome as decisões por aqueles que você quer capacitar. Encoraje-os a tomarem a

decisão.

3. Quando errarem, peça um plano de ação (veja o capítulo “Solucione problemas”).
4. Apóie as decisões.
5. Compartilhe com a equipe sobre a importância do trabalho de cada um.
6. Dê feedback.
7. Avalie e assuma os riscos pelo fato de determinadas decisões não passarem por você.
8. Cobre resultados
9. Elogie as ações acertadas.

## **HÁBITO 51 - Delegue autoridade!**

### **RESUMO**

Delegue autoridade, mas também responsabilidade.

Fortaleça as competências de sua equipe.

Não tome decisões por aqueles a quem você delegou, capacite-os.

## 52. Siga seus princípios!



Siga seus princípios! É um dos mais importantes hábitos e disso eu nunca me arrependi. Acredito que você também não irá se arrepender jamais. As pessoas lhe respeitarão por isso. Mas, acima de tudo, fique sempre de bem com você, de modo que você possa dormir tranquilo com a sua consciência. Em paz consigo mesmo.

Sei do risco que corri, e que posso estar correndo, por seguir os princípios éticos e morais. Isso faz parte do jogo, e se algum dia eu fosse prejudicado por isso, perdendo um emprego ou uma oportunidade, ainda assim, preferiria agir de acordo com minha consciência e, é claro, não gostaria de fazer carreira numa Organização onde pessoas da alta direção não respeitassem valores éticos e morais. Acredito que você também não queira seguir carreira numa Organização onde os valores dela estejam desalinhados com os seus. Mas, acredito, também, que uma pessoa fiel aos princípios éticos e morais seja cobiçada e valorizada pela grande maioria das Organizações, principalmente, para os cargos de maior responsabilidade. Penso que quanto maior a responsabilidade do cargo, maior será a procura por pessoas de bom caráter e bons princípios, pois maior será, também, a amplitude das decisões do cargo.

Um estudo realizado pela Korn/Ferry Internacional e pela Universidade de Columbia, nos Estados Unidos, a respeito das características dos executivos do ano 2000 revelou que a “ÉTICA” é a mais cotada das características pessoais requeridas.

Posso dizer que, em todos os meus anos de trabalho nas Organizações, os melhores gestores que conheci, os mais respeitados ou de maior sucesso, foram aqueles mais íntegros e de bom caráter. Sempre digo que, para ser um bom profissional, antes de tudo, tem que ser uma boa pessoa. Há um ditado, encontrado com algumas variações, e atribuído a vários autores, mas que, em síntese, diz o



seguinte: “Seus pensamentos moldarão seus atos. Seus atos moldarão seus hábitos. Seus hábitos moldarão seu caráter. Seu caráter moldará seu destino.” A grande mensagem é: somos o que pensamos. Ou ainda, seremos amanhã, aquilo que pensamos hoje.

No tocante aos princípios, atenção! Abertura de exceções pode ser perigosa. Lembre-se do ditado popular: “*por onde passa um boi, passa uma boiada!*” A grande diretriz deverá ser sempre: **seja ético, siga os princípios morais e faça aquilo que vai lhe deixar em paz com a sua consciência.**

### **HÁBITO 52 - Siga seus princípios!**

#### **RESUMO**

Siga os princípios éticos e morais, faça disso a fundação das suas ações.

Lembre-se de que você será amanhã, aquilo que pensa hoje.

## **Para Terminar.**

Eu sempre acreditei que o encerramento de um livro é uma parte muito especial dele. Sua mensagem pode ser tão ou mais importante quanto o seu próprio conteúdo, e por isso, gostaria de deixar um comentário final, ainda que breve, mas que considero fundamental.

Haverá momentos em que, por mais que você venha exercitando os princípios de gestão, liderança e relações humanas deste livro, e que eu chamei de hábitos, pensará que esqueceu algo do que aprendeu, ou que não consegue mais aplicar determinado princípio, como antes o fizera. Esse pensamento é comum, é próprio do ser humano. Isso pode ocorrer com alguma frequência, e com muita gente. Pode ocorrer mesmo com os próprios autores de livros (pelo menos com este que agora escreve, tenha certeza que ocorre) que ensinam seus métodos, e que têm seus momentos de reflexão sobre a habilidade na aplicação prática dos seus conceitos.

Acontece que as situações mudam, você muda, os outros mudam. A estratégia de aplicação que funcionou numa situação de ontem, talvez não funcione amanhã. Mas considere que não existem derrotas, existem, sim, experiências acumuladas. É como um valioso patrimônio transacional e experimental do qual você deve ter orgulho, e que nunca lhe será tirado, o qual poderá lhe render belos frutos. Seja persistente em seus propósitos, maduro, íntegro, e positivo.

Na verdade, esses momentos de reflexão devem ser encarados como oportunidades de repensar tudo o quanto você já progrediu, e o que já fez de positivo. São momentos para reaprender, retomar o fôlego, e voltar a aplicar os conhecimentos adquiridos de forma ainda melhor e mais vibrante. Acredite em você e o resultado aparecerá!

Boa Sorte na sua trajetória e muito Sucesso!